

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
PUC-SP

Cláudia Dias Perez Machado

Onde está a educação?  
A tradução do curso “O pintor letrista” para o ambiente *on-line*

Mestrado em Educação: Currículo

São Paulo  
2025

Cláudia Dias Perez Machado

Onde está a educação?

A tradução do curso “O pintor letrista” para o ambiente *on-line*

Dissertação apresentada à banca examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Educação: Currículo, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida.

São Paulo

2025

Sistemas de Bibliotecas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo -  
Ficha Catalográfica com dados fornecidos pelo autor

Machado, Cláudia Dias Perez  
Onde está a educação? A tradução do curso "O pintor letrista"  
para o ambiente on-lin. / Cláudia Dias Perez Machado. --  
São Paulo: [s.n.], 2024.  
128p. il. ; cm.

Orientador: Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida.  
Dissertação (Mestrado)-- Pontifícia Universidade Católica de  
São Paulo, Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação:  
Currículo.

1. Educação não formal. 2. Gestão em educação. 3. Educação a  
distância. 4. Tradução. I. Almeida, Maria Elizabeth  
Bianconcini de. II. Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo, Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação:  
Currículo. III. Título.

CDD



Banca Examinadora

---

Profª Drª Maria da Graça Moreira da Silva

---

Profª Drª Roseli Zen Cerny

---

Profª Drª Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida (orientadora)

Aos meus pais, pela vida e todo o apoio.  
Ao meu marido e meus filhos, pelo  
constante incentivo e por compartilharem  
esta e tantas vidas vividas comigo.



## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, professora Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida, por todo o apoio, acolhimento, compreensão, sempre passando com segurança os melhores caminhos a seguirmos juntas. Foram momentos de muita alegria nas trocas e muito conhecimento, em que me senti privilegiada em poder aprender sobre educação.

A todos os meus professores pela generosidade e acolhimento, eu que entrei na PUC-SP uma profissional de comunicação e marketing, e saio dela alguém que encontra na educação a esperança em novos horizontes.

Para Adriana Reis e Andreia Medrado, amigas que me empurraram nesta direção. Às vezes não é só de incentivo que precisamos.

Aos meus amigos da PUC-SP, que trazem leveza a esse processo, seja num café ou em aulas. Ao ambiente leve que todos promoveram nesses dois anos juntos, nos quais a timidez ficou de lado para dar espaço à alegria de compartilhar e ouvir criticamente. À PUC-SP, por ser oficialmente o melhor lugar em que estive para aprender. A toda a equipe da PUC, à Cida, à equipe da Biblioteca da PUC, todos muito generosos. Certamente são as pessoas que fazem esse lugar especial.

Ao Sesc SP, por incentivar meu desenvolvimento educacional diariamente, seja em reuniões técnicas ou por meio da bolsa de estudos que me trouxe à PUC de São Paulo. À equipe do Sesc SP, de todas as gerências, em especial do Sesc Digital. Só tem fera.

Aos meus amigos, pela paciência, compreensão da ausência e companhia nos dias de exaustão. Àqueles que correram para me apoiar, seja da forma que foi, lembro de cada um e de cada dia.

Aos meus pais, pela vida, por todas as oportunidades de uma formação emocional e educacional forte e segura, por todo o apoio e compreensão pela ausência, física e emocional nesse período. À minha irmã, por uma formação compartilhada, junto, de quem dividia o quarto e depois o apartamento em São Paulo, também pelo apoio e compreensão pela ausência física e emocional nesse período.

À família que conquistei, Alina, Marcelo, Camilla, Taciano e Gabriel, obrigada pelo incentivo e carinho de sempre. À Luna, minha sobrinha querida.

Por fim, ao meu núcleo duro, composto pelo meu marido Ricardo, e meus dois filhos, Mateus e Heitor, que me apoiaram com muita convicção, absorvendo com coragem as doses de sobrecarga e ausência. Apesar da pouca idade, vejo nos meus filhos a força que preciso e no meu companheiro da vida, que lida bem com as pitadas de saudade quando me ausento, a demonstração de um apoio incondicional.

Feliz é aquele que transfere o que sabe, e aprende o que ensina (Cora Coralina).

## RESUMO

MACHADO, Cláudia. **Onde está a educação?** A tradução do curso “O pintor letrista” para o ambiente *on-line*. 2025. 128 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2025.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar como foi feita a tradução de um curso originalmente presencial para o ambiente *on-line* proprietário do Sesc São Paulo, a plataforma ead.sesc.digital. Tal objetivo é alcançado por meio de uma revisão de literatura, que desenha o referencial teórico da pesquisa, além de sustentar a narrativa em primeira pessoa da criação do curso, do ponto de vista da coordenação do projeto. Nesse percurso, proponho a criação conjunta de um referencial para a criação de novos cursos, que fortaleçam a ação conjunta da equipe fixa do projeto, bem como todos os profissionais do Sesc SP envolvidos. A pesquisa se estrutura em sete capítulos (introdução, contexto de investigação, metodologia da pesquisa, revisão de literatura, narrativa, apontamento de direções para criação do referencial e considerações). Com esta investigação, busco na literatura respostas para dúvidas frequentes, questiono minhas certezas sobre o projeto, observo correções de rotas e projeto o futuro, mediante a revisão de literatura e a narrativa. Concluo que existe um caminho trilhado dentro da Instituição, destaco a importância de criar cursos para o ambiente *on-line* considerando as potencialidades do ambiente virtual e finalizo concretizando a importância da percepção de que os membros da equipe, com diversas formações acadêmicas, sejam em sua atuação prioritariamente educadores.

**Palavras-chave:** educação não formal; gestão em educação; educação a distância; tradução; *web* currículo.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

**Figura 1 – Fluxograma revisão de literatura**

**Figura 2 – Mapa conceitual da revisão de Literatura**

**Figura 3 – Mapa conceitual da narrativa**

**Figura 4 – Fluxograma produção do piloto**

**Figura 5 – Fluxograma produção, publicação e revisão do curso “O pintor letrista”**

**Figura 6 – Fluxograma atual de produção de um curso**

## **LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1 – Dados de acesso mensal à plataforma ead.sesc.digital no ano de 2020**

**Quadro 2 – Dados de acesso 2021**

**Quadro 3 – Dados de acesso 2022**

**Quadro 4 – Dados de acesso 2023**

**Quadro 5 – Dados de acesso 2024**

**Quadro 6 – Dissertações observadas na revisão de literatura**

**Quadro 7 – Obras observadas acerca de Educação a distância**

**Quadro 8 – Obras observadas acerca de Polos presenciais e gestão**

**Quadro 9 – Obras observadas acerca de MOOCs**

**Quadro 10 – Obras observadas acerca de Metodologias ativas e tecnologias na educação**

**Quadro 11 – Obras observadas acerca de Gestão de projetos**

**Quadro 12 – Obras acerca de Educação a distância**

**Quadro 13 – Obras acerca de Metodologias ativas e tecnologias na educação**

**Quadro 14 – Obras acerca de Gestão de projetos**

**Quadro 15 – Calendário de lançamentos de cursos de 2020 a 2024**

**Quadro 16 – Equipe envolvida no projeto**

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CCSP	Centro Cultural São Paulo
CPA	Centro de Produção Audiovisual
CONCLAP	Conferência das Classes Produtoras
CPF	Centro de Pesquisa e Formação
DN	Departamento Nacional
DCA	Documento de Comunicação Administrativa
ECA USP	Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo
EaD	Educação a Distância
DIREG	Diretor Regional
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FAAP	Fundação Armando Álvares Penteado
GCL	Gerência de Contratações e Logística
GEAC	Gerência de Ação Cultural
GEAD	Gerência de Produção Audiovisual
GEAVT	Gerência de Artes Visuais e Tecnológicas
GEPROS	Gerência de Estudos e Programas Sociais
GSD	Gerência Sesc Digital
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MOOCs	<i>Massive Open Online Course</i>
OD	Ordem do dia
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não-Governamental
PDF	Portable Document Format
PPM	Pre-Production Management
SA	Superintendência de Administração
SCS	Superintendência de Comunicação Social
Sesc	Serviço Social do Comércio
Sesc SP	Serviço Social do Comércio de São Paulo

SindCine	Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Cinematográfica e do Audiovisual dos Estados de São Paulo
STS	Superintendência Técnico-Social
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TP	Teleprompter
Unesco	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIMOS	Unidades Móveis de Orientação Social
UO	Unidade Operacional

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1</b> <b>Em um calor não tão distante</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2</b> <b>Objetivos e pergunta da pesquisa</b> .....	<b>21</b>
1.2.1      Objetivos específicos.....	21
1.2.2      Pergunta orientadora.....	22
<b>CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO: SESC SP</b> .....	<b>24</b>
<b>1.3</b> <b>Sesc e a educação</b> .....	<b>29</b>
<b>1.4</b> <b>Sesc SP e currículo</b> .....	<b>31</b>
<b>1.5</b> <b>Sesc São Paulo e sua presença digital</b> .....	<b>33</b>
<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>41</b>
<b>1.6</b> <b>Revisão de literatura</b> .....	<b>41</b>
<b>1.7</b> <b>Narrativa “O pintor letrista”</b> .....	<b>43</b>
<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>45</b>
<b>1.8</b> <b>Revisão em “design”, “gestão” e “educação”</b> .....	<b>45</b>
<b>1.9</b> <b>Referencial teórico</b> .....	<b>54</b>
1.9.1      EaD ao longo do tempo.....	55
1.9.1.1 <i>Ambientes digitais de aprendizagem</i> .....	56
1.9.2      Aprendizado e ensino.....	57
1.9.3      Conclusão sobre o referencial teórico .....	58
<b>NARRATIVA: O PINTOR LETRISTA</b> .....	<b>60</b>
<b>1.10</b> <b>Antes</b> .....	<b>60</b>
<b>1.11</b> <b>Durante</b> .....	<b>63</b>
1.11.1      Pré-produção: momento de planejar .....	63
1.11.2      Produção: silêncio no estúdio!.....	68
1.11.3      Pós-produção: nada será salvo na ilha de edição .....	70
1.11.4      Revisão e publicação .....	72
<b>1.12</b> <b>Depois</b> .....	<b>73</b>
1.12.1      2020 não foi fácil .....	74
1.12.2      Quatro anos, uma vida .....	76
1.12.2.1 <i>Composição de equipe</i> .....	81
<b>EQUIPE EDUCADORA: CRIANDO REFERENCIAL</b> .....	<b>86</b>

1.13	Conceitos que compõem o referencial.....	87
	<b>CONSIDERAÇÕES.....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>104</b>
1.14	Apêndice 1: roteiro da primeira aula do curso “O pintor letrista” ...	104
1.15	Apêndice 2: PPM do curso “O pintor letrista” .....	118

## INTRODUÇÃO

Em 2020, o mundo foi tomado pela pandemia da Covid-19. A migração para os ambientes tecnológicos suscitou em todas as empresas e áreas profissionais um *boom* na tentativa de simular uma experiência de conexão, mesmo que a distância. Foi em abril desse mesmo ano que o Serviço Social do Comércio de São Paulo (Sesc SP) lançou um projeto gestado desde 2014 por uma equipe dedicada: as plataformas digitais intituladas “sesc.digital” e “ead.sesc.digital”. A primeira, uma plataforma com todo o acervo audiovisual, de publicações, fotos, obras de arte, áudios históricos para consulta, acesso e fruição da população, demandando apenas um dispositivo conectado à internet. A segunda, uma plataforma de cursos livres compostos por videoaulas produzidas para esse fim, textos, referências externas e uma apostila em formato de documento portátil (.pdf), cuja finalidade é informar a população que possuía acesso à internet, bem como auxiliar possíveis multiplicadores a terem uma fonte de informação e formação confiável no âmbito da educação não formal, sem emissão de certificado.

Nesse ponto na história, o projeto da plataforma ead.sesc.digital é parte da Gerência Sesc Digital (GSD) e sua equipe composta por duas pessoas: uma responsável por conteúdo e eu, responsável por coordenar o projeto e realizar a produção audiovisual. Existiam diretrizes para que os alunos pudessem acessar as aulas de maneira separada, sem ter assistido tudo para conseguir assistir à última aula, por exemplo. A plataforma se constitui, portanto, por cursos cujas aulas são independentes, nas quais os assuntos se completam, e podem ser acessadas separadamente, por tema.

Além disso, profissionais do Sesc SP solicitaram que um material fosse produzido para potenciais multiplicadores (líderes de comunidades, profissionais do próprio Sesc ou professores que, porventura, pudessem também se interessar), então foi incorporado um formato .pdf, a ser baixado. Caso alguém quisesse usar em uma aula, ou em um encontro em outros locais que a internet não alcançasse, o documento seria um suporte interessante ao multiplicador.

A publicação trouxe números tímidos em seu primeiro ano de existência. Em diversos momentos da pandemia de Covid-19, houve impedição por parte dos órgãos públicos e regulatórios do audiovisual brasileiro (agências como SP Cine, que é

responsável por orientar e regular a produção audiovisual no estado de São Paulo, e Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Cinematográfica e do Audiovisual dos Estados de São Paulo, SindCine) de gravar em vídeo, em virtude das restrições impostas nos períodos de alto contágio. Como a ação de produzir videoaulas demanda uma equipe extensa e a pessoa que aparece no vídeo geralmente não estaria utilizando equipamento de proteção individual (EPI), em diversas épocas, fomos impedidos de produzir. A título de curiosidade, o manual e o protocolo desenvolvidos pelo SindCine contemplavam três fases: vermelha, amarela e verde. Na fase vermelha, a produção só poderia acontecer remotamente, e os profissionais do audiovisual somente poderiam entregar equipamentos e retirar, sendo toda a monitoração da gravação realizada pelo computador, usando aplicativos de chamada por vídeo (como Zoom, Google Meet ou Teams).

A equipe levou mais tempo do que o previsto para ter ritmo de publicação de novos cursos. Em 2020, foram quatro cursos lançados; em 2021, três cursos; em 2022, sete cursos; e em 2023, apenas três cursos. Todo esse projeto estava sob minha coordenação: uma pessoa formada em rádio e televisão com especialização em marketing digital. É fato: conhecia com propriedade o fazer audiovisual, podia pensar estratégias em marketing, porém faltava a educação em minha formação.

### 1.1 Em um calor não tão distante

Para explicar minha formação, contextualizo a seguir meu percurso pessoal, profissional e educacional, desde a formação de características fundamentais (amar o pôr do sol e ser mãe de dois filhos), até o percurso que trilhei na educação formal.

Então, retorno para os anos de 1990, em Santos, uma cidade litorânea do estado de São Paulo, em uma família que convivia constantemente com televisores e rádios ligados. Um aparelho só desligava para que outro fosse ligado. Ou tínhamos imagens constantes e seus sons de “plim plim”, ou tínhamos sons e músicas tocando, com notícias e outros programas. O viés crítico dessa onipresença cresceu comigo na minha infância, e em alguns momentos eu até pedia para que desligássemos a televisão e conversássemos. Éramos e somos duas filhas de pais que trabalhavam e conversavam tanto. Minha mãe uma médica da área da saúde pública. Uma casa de música, risadas e calor.

A computação sempre foi presente em casa, fazia parte do trabalho de meu pai. *Desktop*, impressoras matriciais, *fax* e celular *Startak* (que ficava mais tempo no carregador do que em ligações). Meu primeiro contato com a internet veio de minha própria curiosidade. A escola de inglês em que eu estudava forneceu acesso aos alunos e levei a novidade para o computador de casa. Naveguei por *sites* e *chats*, que eram ambientes relativamente seguros para uma garota de 14 anos na época, até chegar a uma rede bastante curiosa: o mIRC, considerado um dos primeiros programas para conversa em tempo real da internet. Encontrei o canal #Santos na rede e fiz parte.

Nesse primeiro momento, a relação de participar da comunidade do mIRC de Santos era mais sobre encontros (que eram chamados IRCcontros, porque fazer trocadilhos é parte ativa da adolescência), um ponto de conexão para encontros presenciais, feitos de dia para jogar futebol na praia, ou de noite para tocar violão e cantar. Aos domingos, a turma se concentrava em frente à lanchonete McDonald's do bairro da Ponta da Praia e chamava atenção dos passantes por compor um grupo de uma centena de adolescentes.

Quando completei 18 anos, foi curioso eu escolher justamente um curso de Rádio e Televisão para minha graduação. O viés crítico se aprimorou, passei a olhar as produções do ponto de vista de quem as realiza, lia os créditos para memorizar nomes de diretores e roteiristas, e pensava sempre nas possibilidades de contar histórias verdadeiras ou imaginadas. Vivia agora num silêncio que eu promovia mesmo estando no meio de uma multidão de ruídos e de pessoas, algo de quem cria a todo tempo, e reaprendi a me comunicar e a viver em outra cidade, sem praia, em São Paulo, na maior capital do Brasil. Para entender a mudança pela qual eu estava passando, eu caminhava. Lembro-me de decidir caminhar constantemente de ponta a ponta pela Avenida Paulista, dotada de um deslumbramento com saudades de um pôr do sol no mar, que eu via com frequência em minha cidade natal. Eram tempos de muito receio, muito esforço, e me comprometi com projetos como monitora para receber bolsas de estudo razoáveis na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP). No penúltimo semestre do curso, deparei-me com a possibilidade de uma bolsa de 50% na mensalidade para uma pesquisa de iniciação científica e nesse momento me encantei com a vida de pesquisadora. Pesquisar seria lindo, poder ler, questionar, olhar com curiosidade e criticismo.

Meu objeto de estudo dessa pesquisa científica foi Janete Clair e suas telenovelas. Seu texto, considerado inovador para a época, e seus personagens traziam tanto da imensidão do Brasil. Lembro-me de ouvir suas entrevistas em áudio no aparelho do Centro Cultural São Paulo (CCSP) e de ouvi-la dizer que trouxe seu nome de trabalho *Clair* da composição musical *Clair de Lune*, de Claude Debussy. Em 2004, sem *streamings* de áudio, escutar Debussy só foi possível para mim por eu ser estagiária na Rádio Cultura de São Paulo. Ouvia *Clair de Lune* e ruminava os boatos de que algumas obras de seu marido, Dias Gomes, tinham sido escritas por ela, mas, sem poder assinar por ser mulher, Dias o teria feito. O sabor agri-doce de reconhecer-me também mulher em um ambiente profissional da televisão, ainda tão masculinizado e com tão pouca possibilidade de crescimento.

Graduei-me Bacharel em Comunicação com ênfase em Rádio e TV em 2004 com todo esse barulho na cabeça. Demorou para que um emprego formal aparecesse, então apostei em aulas como aluna especial no mestrado da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA USP), que me acolheu. No entanto, os “freelas” apareciam, e estar em aulas parecia desafio de gincana de programa dominical da TV brasileira.

A primeira disciplina que cursei era especificamente sobre novelas, e as trocas com os colegas eram ricas. Pensar a novela como espaço para *merchandising* social e na estrutura de uma escaleta de capítulo, porém não conseguia definir uma pergunta orientadora que me motivasse a propor um projeto.

A segunda disciplina cursada trazia as narrativas e a realidade, por meio de filmes documentais. Cada corte em um filme, cada enquadramento, seria um olhar e um jeito de contar a história. De novo, a pergunta e o projeto não fluíram. Era tempo de escolher entre estudar ou pagar o aluguel. Ali decidi que o momento de pesquisar ainda não havia chegado e me dediquei a trabalhar. Muito.

O trabalho me levou por um caminho de muito aprendizado técnico. Acompanhava transmissões ao vivo, gravações de *shows*, criava metodologias para esses trabalhos, sistematizava meu trabalho como assistente de direção, roteirista, produtora. Passei a assinar constantemente pelos meus projetos. E em uma dessas gravações em que eu trabalhava como assistente de direção conheci o Serviço Social do Comércio de São Paulo (Sesc SP). O espetáculo era *Milágrimas*, do dançarino e coreógrafo Ivaldo Bertazzo. Eu precisava assistir ao espetáculo para sugerir

posicionamento de câmeras, quais lentes para quais câmeras (teleobjetiva, grande angular), planos a serem gravados sem público e contar a história do espetáculo por meio do recorte do que era gravado (e como era gravado). Assisti presencialmente ao espetáculo no Teatro Paulo Autran dez vezes, de poltronas diferentes. E a cada dia eu chegava mais cedo ao Sesc, visitava um novo espaço e descobria um pouco mais daquele equipamento cultural.

O projeto foi gravado em 2005 e se tornou um DVD lançado pelo que viria a ser o Selo Sesc, um setor dentro da Gerência de Audiovisual (GEAD, atual Centro de Produção Audiovisual – CPA). Fiquei encantada pelo trabalho realizado e na primeira oportunidade me candidatei a uma vaga como produtora audiovisual da Instituição. A concorrência era grande e fui uma das três selecionadas. Depois de alguns anos fui chamada para trabalhar no SescTV, canal de televisão que havia sido incorporado ao Sesc SP, deixando de ser a Rede Sesc Senac de Televisão.

Foram quatro anos produzindo audiovisual no SescTV, depois mais um ano produzindo audiovisual no Selo Sesc. E dentro do Selo Sesc eu era responsável pelo blog do Selo, bem como por suas redes sociais. Motivada por essa nova função, iniciei a pós-graduação em Marketing Digital da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), uma escola pouco crítica e muito operacional. O que era exposto em aula tinha ligação direta com ferramentas de mensuração de dados, *e-commerce* e algumas outras tarefas que não eram do meu dia a dia. Entretanto, eu podia pensar criticamente o que eu via e compreendia como *marketing*, e consegui ligar conceitos de *marketing* ao trabalho social realizado pelo Sesc. Compreender que existia algo a ser falado, além do institucional (quando a empresa fala sobre ela com voz e propriedade) e do entretenimento de promover um *show* ou espetáculo de qualidade a preços baixos. É possível falar sobre o Sesc sem falar o nome Sesc, comunicando por meio das suas ações, registradas em fotos, textos e principalmente em vídeo ou em áudio.

Foi na ESPM que conheci algumas ferramentas de *design* que trouxe para o meu dia a dia. *Canvas*<sup>1</sup>, por exemplo, ajudava-me a ver o real valor de um projeto e entender sua meta principal e como atingi-la. *Sprint*<sup>2</sup> é uma metodologia de gestão de

---

<sup>1</sup> Metodologia de *Design Thinking* que constitui em dividir uma página em retângulos, denominando cada espaço uma área de ação. O preenchimento é feito com notas autoadesivas.

<sup>2</sup> Metodologia ágil de gestão de projetos em internet, que consiste em criar um mínimo produto viável (MVP) para depois produzir em larga escala.

projetos criada dentro do Google, que consiste em elaborar um projeto, executar um piloto mínimo até o final, testar todo o processo, documentando acertos e erros, reavaliar e aplicar as mudanças necessárias. Essas duas ferramentas são utilizadas frequentemente por *startups*.

Era 2015, apresentei meu trabalho de conclusão de curso do MBA em Marketing Digital grávida de cinco meses, meu filho Mateus estava a caminho. Aquela ebulição de ideias da pós-graduação, com o direcionamento da Instituição para olharmos a tecnologia, havia feito nascer dentro do Selo Sesc o projeto de um setor novo, que já havia saído do Selo para se tornar independente. Primeiro, foi chamado de Multiplataforma, atualmente Gerência Sesc Digital (GSD), a gerência responsável por lançar as plataformas *sesc.digital* e *ead.sesc.digital*, além de gerir o Portal do Sesc São Paulo e suas redes sociais.

Em 7 de outubro de 2015, Mateus nasceu de maneira rápida e traumática, sem respirar por doze minutos, e tivemos que lidar com sua internação por uma grave lesão cerebral. Foram dois anos aprendendo a ser mãe, aprendendo a estimular um bebê (motora e cognitivamente). A cada marco de crescimento que Mateus não cumpria, uma tarefa me era dada. Com poucos meses de vida, a mão encurtada, fechada, só se abriria de bruços, com estímulos para que ele explorasse seu mundo (aquele tapete de EVA grosso no centro da sala de estar). Os pés tocariam o chão com dificuldade, então pisar na grama e na areia da praia fizeram com que seus passos fossem se firmando. O tchau que não saía de jeito nenhum só veio por meio da pintura: quem não conhece as bordas de seu próprio corpo não consegue se comunicar, dizia a terapeuta ocupacional. “A arte salva, a arte cura”, diria a mim Ana Mae Barbosa anos mais tarde, destacando ainda mais a importância de mostrar às crianças “do que é feito o mundo, para que possam se interessar por ele” (Martí, 2013).

A dedicação em ver meu filho crescer me consome até hoje (e vai me acompanhar pela vida). E o medo não me impediu de tentar de novo. Então, em 2019, engravidei de meu segundo filho, Heitor. A surpresa, dessa vez, é que eram dois bebês, eu teria gêmeos, mas perdi um dos bebês com seis semanas de gestação. Meu corpo dado a parto rápido compreendeu a perda e, quando completei doze semanas de gestação, meu útero se contraiu com força para expulsar os dois bebês. Consegui segurar a gestação do Heitor até completar 32 semanas, quando a bolsa estourou, e ele nasceu bem, mas fomos novamente para a UTI neonatal. Tivemos alta

no dia 22 de fevereiro de 2020. Em menos de dez dias, estávamos todos em casa, isolados por conta da pandemia. Em abril de 2020, quando as plataformas que tanto sonhei e colaborei no planejamento estavam no ar, eu estava em licença-maternidade.

Foram alguns anos de dedicação a ser mãe. Eu sou mãe que brinca, deita-se no chão, planeja farras descontroladas com os filhos. Eu gosto de todas as etapas, todas as fases (da fralda à chuteira), e cuidar dos outros é um papel que me cai bem. Então sinto na maternidade um conforto e um lugar seguro, ao mesmo tempo.

Contudo, a sensação de insegurança com meu trabalho rondava-me e se acentuou com a chegada de um profissional com experiência em educação para a equipe: onde estava a educação em cada curso lançado? Havíamos conseguido implementar um projeto com a plataforma ead.sesc.digital, a equipe já composta por quatro pessoas. Tínhamos metodologia de trabalho, mas os princípios da educação não formal e dos cursos livres estavam contemplados? Cometíamos, ali, alguma falha conceitual no âmbito da educação? Frequentemente, a sinalização dada pelo novo integrante da equipe era de que falhávamos.

Em 2021, organizei as dúvidas e comecei a buscar literatura que me auxiliasse a encontrar respostas. Gerir o projeto cultural fluía bem. O Sesc São Paulo incentiva seus funcionários a levarem questões da Instituição para aprofundados estudos acadêmicos, e uma das parcerias de destaque do Sesc SP é com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, no programa de Pós-graduação em Educação: Currículo. Então aquela pulga atrás da orelha transformou-se em um projeto de pesquisa, trazido para o programa.

## **1.2** Objetivos e pergunta da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é investigar como foi feita a tradução de um curso originalmente presencial para o ambiente *on-line*, criando referencial para a produção de novos cursos.

### **1.2.1** Objetivos específicos

1. Pesquisar, no âmbito das produções acadêmicas, referencial teórico para apoiar este estudo, estabelecendo a relação entre os conceitos *design*, gestão e educação e o curso.
2. Mapear o caminho construído para a tradução do curso “O pintor letrista”, originalmente presencial, para a plataforma ead.sesc.digital.
3. Identificar caminhos para construção de novos cursos que contemplem as diretrizes do Sesc para Arte Educação e os conceitos embasadores estabelecidos na literatura.

### 1.2.2 Pergunta orientadora

Como foi feita a tradução do curso “O pintor letrista” para o ambiente *on-line*, considerando os preceitos de educação utilizados pelo Sesc? Como criar um referencial que fundamente a criação ou tradução de novos cursos?

Tal investigação será possível mediante a revisão de literatura, com o objetivo de levantar produções existentes no âmbito do *design*, da gestão e da tradução. Por meio de um olhar sobre a minha própria prática em diálogo com os referenciais em Arte Educação sistematizados pelo Sesc (departamento nacional) e usados pelo Sesc SP em seus programas na área de cursos livres nas unidades operacionais (UO), constrói-se, assim, uma narrativa acerca da gestão, tradução e criação do curso “O pintor letrista”.

A escolha do curso foi feita por este ter sido o primeiro produzido pela equipe da GSD e publicado na plataforma ead.sesc.digital, além do fato de ter sido a recomendação de um curso que acontece frequentemente de modo presencial em diversas unidades operacionais do Sesc São Paulo, com sucesso de público, e ter passado por essa tradução para a realização assíncrona, pré-gravada e disponibilizada *on-line*.

A dissertação está organizada da seguinte maneira:

**Capítulo 1: introdução:** é o presente capítulo, que traz minha ligação com o projeto, estabelecendo objetivos e pergunta orientadora.

**Capítulo 2: contexto de investigação:** destaco a atuação do Sesc SP no âmbito da educação não formal, contextualizando sua perseverança em existir ao longo do

tempo, a importância da experiência e da tradução de sua ação para o ambiente digital, definindo, por fim, o problema desta pesquisa.

**Capítulo 3: metodologia da pesquisa:** descrevo como a pesquisa foi desenvolvida em suas duas etapas: primeiro, a revisão de literatura; segundo, a narrativa da criação do curso “O pintor letrista”.

**Capítulo 4: revisão de literatura:** com base em pesquisa feita na biblioteca digital de teses e dissertações (BDTD), busco dissertações e teses com os temas “design”, “gestão” e “educação”.

**Capítulo 5: narrativa:** num percurso que começa em 2014 e termina em 2020, narro a tradução para a plataforma ead.sesc.digital do curso “O pintor letrista”, que acontecia presencialmente e passa por um processo de tradução para sua disponibilização no ambiente *on-line*.

**Capítulo 6: equipe educadora:** indicações para a criação de um referencial para novos cursos.

**Capítulo 7: considerações:** analiso as contribuições desta pesquisa nos âmbitos científico, institucional e pessoal.

Na presente dissertação, quando me refiro ao Serviço Social do Comércio no âmbito nacional, adoto a sigla Sesc. Ao escrever sobre o trabalho do Sesc no estado de São Paulo, utilizo a sigla Sesc SP.

## CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO: SESC SP

Eu tive um sonho  
 Que eu estava certo dia  
 Num congresso mundial  
 Discutindo economia  
 [...] (Gil, 1992).

A música “Um sonho”, de 1992, composta por Gilberto Gil e lançada no disco *Parabolicamará*, traz a visão enviesada de que o crescimento econômico se sobrepõe ao crescimento humano, até separando seres humanos do conceito de economia, como se a economia não fosse feita por e para pessoas.

A economia em princípio deve servir para vivermos melhor, e não para que estejamos a seu serviço. Parece que está se chegando a uma visão de bom senso, um reordenar dos argumentos. Uma economia a serviço do bem comum implica que seja economicamente viável, mas também socialmente justa e ambientalmente sustentável. Este triplo objetivo define um novo equilíbrio e uma outra forma de organização (Dowbor, 2020, p. 2).

A linha desenhada pelas palavras desse sonho peculiar nos conduz por meio da história que o Sesc traçou. Na primeira estrofe, posicionando-nos no cenário onírico, em um congresso de economia, em que discursa certo do que ali defende:

Demonstrei de mil maneiras  
 Como que um país crescia  
 E me bati  
 Pela pujança econômica  
 Baseada na tônica  
 Da tecnologia  
 Apresentei  
 Estatísticas e gráficos  
 Demonstrando os maléficos efeitos da teoria  
 Principalmente  
 A do lazer, do descanso  
 Da ampliação do espaço cultural  
 Da poesia  
 Disse por fim  
 Para todos os presentes  
 Que um país só vai pra frente  
 Se trabalhar todo dia (Gil, 1992).

Pensando que em 1946 o Brasil se reerguia em um contexto pós-Guerra, construindo sua democracia em meio a uma sociedade dividida, uma nação pobre, com conflitos entre empregados e empregadores, a Conferência das Classes

Produtoras (Conclap I) reuniu, em Teresópolis, empresários para discutir os caminhos existentes e palpáveis, e desse encontro foi redigida em 1946 a Carta da Paz Social (2012). Essa carta traz em seu corpo a importância da felicidade social e da dignidade humana na manutenção da democracia política; a relevância do capital não apenas como gerador de lucro, mas principalmente como promotor de bem-estar social; e a criação de um Fundo Social com objetivo de “promover a execução de medidas que não só melhorem continuamente o nível de vida dos empregados, mas lhe facilitem os meios para seu aperfeiçoamento cultural e profissional” (Carta da Paz Social, 2012).

Nela, compreendemos o contexto de luta de classes (explícito pela redação do item 8 da Carta, voltado à disciplina, à ordem e ao respeito dos empregados aos empregadores, pedindo, inclusive respeito às instalações das empresas) e da ausência do Estado diante das necessidades mínimas de “esperançar” dos empregados.

Enquanto necessidade ontológica, a esperança precisa da prática para tornar-se concretude histórica. É por isso que não há esperança na pura espera, nem tampouco se alcança o que se espera na espera pura, que vira, assim, espera vã (Freire, 1992 p. 11).

Executantes, sem garantia de melhoria no poder aquisitivo, na melhoria da própria vida, sem opções de lazer e cultura. O Serviço Social do Comércio (Sesc) nasce nesse contexto. A garantia de sua existência reside e resiste em dois artigos da Constituição Federal de 1988. O primeiro, no qual sua existência dialoga diretamente com os direitos sociais dos brasileiros, que são:

[...] a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (Brasil, 1988, art. 6.º).

Retorno a Gil em seu sonho, em que ele se veste desse personagem reacionário, aquele que acredita que descanso não serve a todos, aquele que crê na pujança econômica baseada em fazedores, e não em sonhadores, em um sistema que flerta ativamente com meritocracias e autocracias, para perceber que o público do “congresso de economia” discorda dele:

Estava certo  
De que tudo o que eu dizia

Representava a verdade  
 Pra todo mundo que ouvia  
 Foi quando um velho  
 Levantou-se da cadeira  
 E saiu assoviando  
 Uma triste melodia  
 [...]
 E no salão  
 Todas as bocas sorriram  
 Todos os olhos me olharam  
 Todos os homens saíram  
 Um por um  
 (Gil, 1992).

Volto para a mesma Constituição Federal, no art. 240, que garante a contribuição compulsória que possibilita a existência do Sesc, sem que a Instituição caia em armadilhas de mercado e lógicas de lucro, podendo prestar um serviço de qualidade a preços possíveis para grande parte da população:

Ficam ressalvadas do disposto no art. 195 as atuais contribuições compulsórias dos empregadores sobre a folha de salários, destinadas às entidades privadas de serviço social e de formação profissional vinculadas ao sistema sindical (Brasil, 1988, art. 240).

É interessante perceber que a música e o sonho de Gil terminam com a metáfora do esvaziamento daqueles argumentos:

Fiquei ali  
 Naquele salão vazio  
 De repente senti frio  
 Reparei que estava nu  
 (Gil, 1992).

Interessante observar que, no início, o Sesc disponibilizou desde apoio jurídico aos empregados do Comércio e Serviços, até Hospital, Maternidade e escolas. Atualmente, mais de 70 anos após a Carta da Paz Social, que marcou sua criação, a ação do Sesc é focada na principal demanda de cada estado e região. No estado de São Paulo, o trabalho é realizado para um público diverso, de várias faixas etárias e estratos sociais, e sua força mora em áreas bem definidas:

No estado de São Paulo, o Sesc conta com uma rede de 42 unidades operacionais – centros destinados à cultura, ao esporte, à saúde e à alimentação, ao desenvolvimento infantojuvenil, à terceira idade, ao turismo social e a demais áreas de atuação. Este patrimônio forma um conjunto arquitetônico de múltiplas linguagens e influências, constituído a partir da contribuição de nomes como Lina Bo Bardi, autora do Sesc Pompeia, e Paulo Mendes da Rocha, responsável pelo Sesc 24 de Maio (Sesc, 2021a).

É importante reforçar o que trazia Danilo Santos de Miranda, seu diretor regional até 2023, em todas as falas: é educativo ter um ambiente limpo, bonito, que acolha todas as pessoas. É fundamental começar todas as programações no horário marcado, ter alimentação de qualidade por um preço justo.

“Os conceitos de cultura e educação até se confundem, porque significam a preparação para uma vida melhor, a busca de um bem-estar maior para todos, em todos os aspectos” (Ferraz, 2021). Em outubro de 2023, Luiz Deoclécio Massaro Galina assumiu o cargo de diretor regional do Sesc SP, trazendo a continuidade da diretoria anterior e localizando a ação do Sesc no âmbito da cultura e da educação.

O nosso decreto de criação e o nosso regulamento, que veio depois, é sábio, porque cada estado define a sua programação. Não há uma definição central de que todos os estados têm que fazer isso, isso e isso. Há um leque de programas. Por exemplo, todos os departamentos regionais do Sesc no Brasil, com exceção de São Paulo, investem na educação formal. Escolas, ensino fundamental, básico e médio. O Sesc de São Paulo falou lá atrás que não iria entrar nessa área porque já havia uma rede estadual, já havia redes municipais. Então, quem nos antecedeu na década de 1950, decidiu investir em cultura, esporte e lazer. E quando em educação, na educação extracurricular (Galina, 2024).

De maneira ampla, a educação pode acontecer em ambientes, situações e oportunidades distintas, sistematizadas por meio dos conceitos de formal, informal e não formal. A educação formal está ligada diretamente ao ambiente escolar e compreende sala de aula, professores e alunos, classe e currículo. Geralmente envolve avaliação e certificação. A educação não formal acontece fora das salas de aula, em ações da sociedade civil, coletivos, terceiro setor, movimentos sociais e entidades sem fins lucrativos. Já a educação informal acontece no seio familiar, entre amigos, ou seja, de maneira espontânea. Para Okada e Rodrigues (2018, p. 51), a aprendizagem informal desempenha um papel fundamental na formação do desenvolvimento do pensamento científico, pois:

[...] emerge a partir do que os sujeitos estão interessados em contextos reais no mundo e permite que eles possam explorar e derivar seu próprio entendimento. Na aprendizagem formal, ou seja, no modo tradicional de ensino, esta ordem está invertida, o conhecimento vem primeiro e as aplicações interessantes do mundo real só seguem mais tarde. A aprendizagem não formal está entre estes dois cenários, o conhecimento e o contexto real estão interligados, porém de modo menos frequente.

O Sesc São Paulo dispõe de cursos livres e de uma formação em Gestão Cultural, ministrada no Centro de Pesquisa e Formação (CPF). E os outros 42 equipamentos culturais, chamados dentro do Sesc SP de unidades operacionais (UO) trabalham e vivenciam o que é chamado de educação não formal.

Define-se educação não-formal como 'toda atividade educacional organizada, sistemática, executada fora do quadro do sistema formal para oferecer tipos selecionados de ensino a determinados subgrupos da população. [...] define-se a educação não-formal por uma ausência, em comparação com a escola, tomando a educação formal como único paradigma, como se a educação formal escolar também não pudesse aceitar a informalidade, o 'extra curricular' (Gadotti, 2005, p. 2).

O Sesc São Paulo se consolidou como uma instituição que realiza ação educativa permanente, voltada para todas as idades, adotando abordagem holística e setorial, em diálogo com as modalidades de educação formal e informal. Destacada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), ainda, como tão importante quanto a educação formal, a educação não formal se consolida por abraçar as potencialidades de “jovens e adultos que não estão na escola, bem como desempregados ou trabalhadores informais e pessoas aposentadas ou que estão sobrecarregadas com responsabilidades familiares” (Unesco, 2015, p. 4). A educação não formal é parte integrante do objetivo de desenvolvimento sustentável (ODS) número 4, que tem entre seus compromissos a promoção de “oportunidades de educação ao longo da vida para todos, em todos os contextos e em todos os níveis de educação” (Unesco, 2015, p. 7).

A lógica da presença física do Sesc no âmbito nacional construiu-se ao longo de mais de cinco décadas, começando, no estado de São Paulo, com o trabalho quase missionário por intermédio das Unidades Móveis de Orientação Social (Unimos). Com elas, seus técnicos chegavam às cidades e ofereciam ao empresariado do comércio um catálogo de ações a serem fruídas pelos cidadãos. Havia um olhar especializado sobre lacunas e potencialidades, mas estar no local e saber observar esses pontos mostraram-se uma experiência de troca real, tanto com o empresariado quanto com a comunidade. Essa ação moldou o início da Instituição que conhecemos e criou as principais frentes de atuação, que receberam atualizações e novas demandas, de acordo com o contato realizado no dia a dia por meio de suas unidades operacionais. É importante destacar que a ação da Instituição se estruturou e continua a se basear nas demandas que emergem no seio de nossa sociedade aliada à troca diária e real

com quem frequenta seus equipamentos culturais, termo utilizado para nomear “edificações destinadas à prática cultural” (Coelho, 1997, p. 164).

A estrutura da Instituição em São Paulo baseia-se nessas áreas de atuação e é coordenada em uma grande central, sua Sede, localizada na Zona Leste da cidade de São Paulo, ao lado da unidade do Sesc Belenzinho. A Sede abriga as gerências técnicas, que têm seus nomes resumidos a siglas precedidas pela letra G ou assessorias precedidas pela letra A. As gerências se espalham entre três superintendências, que também seguem a lógica de siglas, dessa vez precedidas pela letra S: administração (SA), responsável por toda a parte administrativa do Sesc São Paulo, como contratos, compras, administração de pessoal, desenvolvimento e treinamento de equipes, tecnologia da informação; técnico social (STS), responsável pela ação programática, nas frentes de estudos e programas sociais, físico-esportivo, artes visuais, ação cultural, educação para sustentabilidade e cidadania, alimentação e segurança alimentar, saúde e odontologia; e, por fim, comunicação social (SCS), que agrupa as funções de reverberar as ações permanentes da instituição, por meio de setores que comunicam e difundem essas ações, bem como cuidam das relações com o público, registro audiovisual para sua memória, criação de discos, DVDs, livros e produtos para venda em suas lojas.

Dessa maneira, com uma ação abrangente e aberta à população, é possível aproximar o Sesc SP de algo que se constitui em uma “utopia real”, na qual “instituições sociais podem ser desenhadas de maneiras que eliminam formas de opressão que frustram aspirações humanas para viver vidas completas e significativas” (Wright, 2010, p. 6 *apud* Apple, 2017, p. 920).

### 1.3 Sesc e a educação

O departamento nacional (DN) do Sesc traz referenciais conceituais que são frequentemente atualizados e orientam o trabalho de todos os regionais. Quando abordada a “Política Cultural”, o mencionado referencial posiciona cultura por meio da origem da palavra, conectando-a à educação:

[...] *culturus*, como referência ao que se vai cultivar, que origina a ideia de cultura como “trabalho a ser feito desde a infância”, “condição de vida mais humana, digna de almejar-se”. [...] Este último termo, por sua vez, é equivalente ao termo grego *paideia*, donde deriva a palavra pedagogia, marcando a relação entre cultura e educação. Com essa influência advinda dos gregos, cultura passa a se referir ao conjunto de práticas, técnicas,

símbolos e valores transmitidos às novas gerações para garantir a reprodução de um estado de coexistência social. Tal aproximação supõe, assim, assumir o exercício de compreensão da realidade como princípio educativo e a estética como elemento de experiência formativa, ambos processos em que se acionam os sentidos, impondo um dilema para a educação e a cultura enquanto conformadores ou críticos da existência humana (Sesc, 2015, p. 14-15).

Em outro documento de referência, os conceitos de “arte”, “cultura” e “educação” são definidos separadamente, com o objetivo de conectar a existência de uma política cultural com o fato de que a educação evolui com a sociedade da qual faz parte (Sesc, 2015, p. 14).

Arte é compreendida como a possibilidade de promover um novo olhar sobre o mundo, tanto por meio de suas especificidades de linguagem como pelos hibridismos decorrentes dos atravessamentos de fronteiras que geram novas formas de expressão, intertextualidades e transdisciplinaridades (Sesc, 2015, p. 19).

Por sua vez, “cultura” é conceituada por meio das “dimensões da vida em coletividade, abarcando o conjunto de acontecimentos, manifestações e representações sociais (valores, hábitos, costumes, crenças, produção intelectual e artística)” (Sesc, 2015, p. 16). Por fim, a definição de “educação” como “processo permanente e infindável de busca individual, coletiva e social de conhecimento para a construção de uma sociedade democrática, solidária e fraterna” (Sesc, 2019, p. 14).

Dessa forma, atuar no âmbito das políticas culturais é ampliar acesso para além dos grupos sociais que dispõem de seu livre e irrestrito acesso, e cultura e educação são termos indissociáveis em sua prática para o Sesc, permitindo que metodologias e diretrizes sejam definidas a fim de “assegurar, por meio das ações de arte educação, o pleno exercício dos direitos culturais e das intencionalidades, dos princípios e das diretrizes que norteiam as iniciativas de cultura e educação do Sesc” (Sesc, 2021b, p.16).

Aprender é um estímulo fundamental para viver. [...] sem aprendizagem, os seres humanos podem nunca transcender sua biologia. [...] a aprendizagem habilita as pessoas a funcionarem de forma efetiva em sociedade (Litto; Mattar, 2017, p. 93).

Nessa perspectiva, ao considerar os seres humanos como seres em constante aprendizado e evolução, é importante destacar sua mutação e possibilidade de expansão (Litto; Mattar, 2017, p. 94), em diálogo com os conceitos de aprendizagem ao longo da vida, trazidos pela Unesco.

Tais diretrizes e metodologias pautam o trabalho realizado pelo Sesc em cada um de seus regionais, e não seria diferente com o Sesc SP. Portanto, a Instituição mantém também “permanente diálogo com as pessoas que fazem parte da construção do processo de fazer cultural” (Sesc, 2021b, p. 40) e posiciona a importância de “estabelecer diálogos com o território onde está inserida a instituição” para além de seus muros, ocupando “praças, áreas verdes, locais históricos, centros urbanos, rurais e periferias, sedes de grupos da cultura popular, museus, ateliês ou sedes de artistas, comunidades” (Sesc, 2021b, p. 30), expansões que ampliam o alcance da sua ação permanente.

Na construção de todas as suas frentes de ação, o Sesc coloca suas unidades operacionais como praças, pontos de encontro, casas de *shows*, restaurantes, consultórios odontológicos, oficinas variadas, espaços expositivos e de lazer. São equipamentos culturais educativos por excelência, de uma educação ao curso da vida, e espaços potenciais para atos de currículo (Macedo, 2012).

#### 1.4 Sesc SP e currículo

Segundo Gimeno Sacristán (2013), o termo *currículo* aparece como o território de desenvolvimento do conhecimento necessário para que o processo de ensino-aprendizagem aconteça entre professor e aluno, dentro da sala de aula. Os termos classe e currículo são empregados no sentido de cristalizar ordem e controle, sendo *classe* a maneira de estabelecer que o aprendizado tem sua hora e seu local e *currículo* delimitando exatamente o que deve ser ensinado e para quem (Hamilton, 1993). Nos séculos XVI e XVII, a educação de membros da sociedade deveria ser forjada por meio de preceitos europeus, com duas finalidades interligadas: conclusão dos estudos na Europa e manutenção do pensamento colonial em suas antigas colônias. Por sua vez, a educação dos povos ancestrais tinha a finalidade de moldá-los a participar dessa sociedade colonial, mediante a catequização e consequente submissão.

Ainda no século XVII, a educação e o ato de educar começam a ser amadurecidos e vislumbram um cenário mais favorável dentro das escolas. Segundo Almeida (2023), Comenius defendia a universalidade da educação, com olhar de formação do ser humano e sem as punições tão frequentes à época. Com isso, havia

a esperança de que o conhecimento não seria apenas assimilado, mas também transformador em cada ser humano. No século XIX, o movimento Escola Nova surgiu nos Estados Unidos e revolucionou a educação no país, por meio de sua ampliação, modernização, tomando a democracia e a liberdade como pilares na formação. Desse movimento destaca-se John Dewey nos Estados Unidos (1916), e somam-se a ele, no âmbito de pensadores que revolucionaram a educação, Célestien Freinet (criador do movimento da escola moderna na França) e Jean Piaget (com a adoção do termo “Escola Ativa”). No século XX, no Brasil, o educador Paulo Freire traz o pensamento revolucionário que coloca o aluno na conversa não como centro ou protagonista, mas como um dos atores de sua educação, também por meio de democracia e liberdade, incluindo a possibilidade de sua emancipação. Portanto, a educação para transformar precisa considerar os saberes particulares daquele grupo que ali se encontra para aprender.

Apple (2017) traz a constituição da luta pela democracia por meio da educação, em uma perspectiva de constante observância das forças reacionárias que puxam a composição do currículo, na tentativa de retirar sua camada reflexiva e crítica. “Precisamos resistir ativamente ao pressuposto muito difundido de que a educação não é poderosa como agente de transformação” (Apple, 2017, p. 920). Young (2014, p. 196) aduz ainda que um currículo sem criticidade “se torna uma forma de tecnicismo. [...] A educação preocupa-se, antes de mais nada, em capacitar as pessoas a adquirir conhecimento que as leve para além da experiência pessoal”. Por meio da experiência de cada um, construir uma ponte que as possibilite sonhar, para além “da dureza da vida” (Freire, 1992, posição 342).

A experiência, a possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm: requer parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, e escutar mais devagar; parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar aos outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço (Bondía, 2002, p. 24).

Experiências são pessoais e intransferíveis, com a presença integral do ser humano para que elas aconteçam e toquem cada pessoa. Que se faça uma pausa para que as experiências possam ocorrer. De outra forma, a vida se resume ao fazer

mecânico, como diria Gilberto Gil em seu sonho que se mostra um verdadeiro pesadelo, de “se trabalhar todo dia”. À dimensão biológica, satisfazendo necessidades “geralmente induzidas, sempre incrementadas pela lógica do consumo [...]. Pense-se no que significa para nós ‘qualidade de vida’ ou ‘nível de vida’: nada mais que a posse de uma série de cacarecos para uso e desfrute” (Bondía, 2002, p. 17), um cenário trágico que ao “excluir os seres dessas coisas, [...] corta todonexo de amor entre as pessoas e o mundo” (LIV, 2022).

## 1.5 Sesc São Paulo e sua presença digital

É preciso ter uma ideia elevada não do que se faz,  
mas do que se poderá fazer um dia;  
sem o quê não vale a pena trabalhar  
(Degas, 1874).

Da mesma forma que em 1980 a Instituição determinou um foco de ação muito próprio em suas unidades e encarou um crescimento significativo de sua ação e presença física, em 2020 o mesmo passo é dado, em outro universo: o digital. E por que estar no ambiente digital? Reflito considerando-se a limitação geográfica: se as unidades atendem às pessoas que ali estão, sua ação é limitada ao estar presente, geográfica e momentaneamente.

O advento dos dispositivos móveis intensificou esses processos, pois, graças a eles, o acesso à informação tornou-se livre e contínuo, a qualquer hora do dia e da noite. [...] Por meio desses dispositivos, que cabem na palma de nossas mãos, à continuidade do tempo se soma a continuidade do espaço: a informação é acessível de qualquer lugar. Os artefatos móveis evoluíram nessa direção, tornando absolutamente ubíquos e pervasivos o acesso à informação, a comunicação e a aquisição de conhecimento (Santaella, 2013, p. 4).

Na internet, por meio de um dispositivo conectado à rede, o Sesc Digital é uma fonte de formação e informação para o público, com conteúdo gratuito, desenvolvendo-se no ambiente digital como um braço tecnológico do Sesc SP. O uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC), por parte da Instituição, tem diversos braços e um histórico relevante de ação.

Nesse sentido, houve a composição de um ambiente novo, distinto de presença física do Sesc SP, de suas ações já conhecidas, mas que ainda traz toda a natureza de sua existência. Assim como seus equipamentos culturais são potenciais espaços

para atos de currículo, a plataforma ead.sesc.digital abarca essa mesma potencialidade, porém dessa vez no ambiente *on-line*. A potencialidade dessa prática ligada

[...] à formação é, ao mesmo tempo, uma maneira de resolução epistemológica para compreendermos a relação profundamente implicada entre currículo e formação, bem como um modo de empoderar o processo de democratização do currículo (Macedo, 2012, p. 6).

A integração entre as culturas, o currículo, o ambiente virtual, as tecnologias e a educação (Almeida, 2021) recebe a denominação de *web* currículo: “*Web* currículo é caracterizado como constructo teórico e categoria de ação relacionados com o entrelaçamento entre o currículo e as tecnologias na cultura digital, com interferências e transformações mútuas” (Almeida, 2024, p. 11).

Consequentemente, é possível refletir acerca da existência do ead.sesc.digital como espaço potencial para o desenvolvimento do *web* currículo, um espaço que buscou ser a transposição para o passo educativo presente na ação não formal do Sesc SP. Eis a principal problemática orientadora: a tradução contextual das ações presenciais para o ambiente digital, trazendo a importância de que, para cada meio, a ação se desenvolve em ritmos e formatos diferentes, e a forma interfere no conteúdo.

A tradução, em educação, traz a dimensão da corporeidade de quem interpreta o currículo e o transforma, para que haja compreensão por parte dos alunos e posterior conexão com o que é traduzido (Corazza, 2016). A tradução de uma ação presencial para o ambiente digital segue rito semelhante: “[...] estamos utilizando um engenho interpretativo; o qual, ao ser usado, impele que nós próprios não sejamos mais os mesmos que éramos, antes de suas passagens e deslocamentos” (Corazza, 2016, p. 1324).

A tradução ocorre em todas as etapas, do momento em que se constitui um currículo, na organização das aulas por parte dos educadores, e no ato de educar (Corazza, 2016), seja ele no ambiente de uma sala de aula ou no ambiente virtual. Corazza (2016), apoiada em Ottoni (2003), Cunha e Costa (2013), destaca a importância da responsabilidade em “traduzir o intraduzível”, porém sem a obrigatoriedade de ser fiel à origem. Segundo Jakobson (2001 *apud* Corazza, 2016, p. 1321), as traduções podem ocorrer em três direções:

[...] intralinguisticamente, quando traduzimos no interior de uma mesma língua, segundo os sexos, idades, regiões, níveis de ensino, competências

sociais; intersemioticamente, quando recriamos a pintura, a leitura, a escritura, e vertemos o corporal ao discurso ou vice-versa, mudando as matérias de um meio ou suporte a outros; interlinguisticamente, de uma língua para outra.

A tradução feita nesse projeto segue na direção intersemiótica, partindo das ações presenciais educativas do Sesc SP para um ambiente virtual de aprendizagem no âmbito não formal, corporificada pelos professores (conteudistas) e por toda a equipe que trabalha no projeto. A tradução em educação traz com ela o paradoxo de ficar “dividida entre ser criação e ser interpretação [...] a tradução é vista como possibilidade de criar variações em relação ao original” (Corazza, 2016, p. 1322).

Se, por um lado, a tradução deve prosseguir sendo ligada à matéria-fonte e, assim, manter, em algum grau, a sua equivalência de código ou de sentido; para que esta mesma matéria seja revitalizada, a tradução tem de transcriá-la, porque não pode não fazê-lo (Corazza, 2016, p. 1322).

Ao considerarmos que o meio como mensagem (McLuhan, 1964), compor essa mensagem por meio dos professores, suas videoaulas, seus conteúdos textuais e material complementar é uma balança a ser constantemente analisada e atualizada. A dimensão da educação e da tradução toca também os componentes da equipe ligada diretamente ao projeto ead.sesc.digital.

O Sesc SP se coloca no ambiente digital, com disposição de traduzir suas ações, e não apenas replicá-las. Segundo Kenski (2012, p. 17), não há isenção na ação de produzir um conteúdo, sendo certamente mais uma forma de estabelecer uma visão e disseminá-la, nesse caso, no âmbito da educação não formal, de forma gratuita para um público amplo conectado à internet. Para Kenski (2012, p. 18), conhecimento e tecnologia, ao longo de todas as eras, são formas de poder, e produzir um projeto educativo gratuito traz a dimensão do alcance de público que ele pode ter.

No âmbito pessoal, esta pesquisa se constrói no dia a dia de um trabalho realizado dentro do Sesc São Paulo e na publicação de cada um dos cursos que ali é desenvolvido. Destaco, a seguir, a relevância da pesquisa nos âmbitos científico, social, institucional e pessoal.

**Relevância científica:** Destaco a importância de efetuar uma revisão de literatura, a fim de buscar na literatura a base do trabalho que já vem sendo realizado. Na narrativa da produção do primeiro curso, a corporificação de um estudo acerca de

como foi pensado, estruturado e composto em seus anos iniciais não do ponto de vista de desenvolvimento tecnológico, e sim no âmbito conceitual e de conteúdo.

**Relevância social:** Por meio de uma análise documental do painel de dados da plataforma ead.sesc.digital, é possível identificar e avaliar o crescimento do seu público, considerando o conjunto de cursos oferecidos, cujos detalhes são comentados após o Quadro 5:

**Quadro 1 – Dados de acesso mensal à plataforma ead.sesc.digital no ano de 2020**

<b>Mês/2020</b>	<b>Inscritos na plataforma</b>	<b>Matriculados em um dos cursos oferecidos</b>
Abril *	13.501	9.703
Maio	1486	974
Junho	1515	1003
Julho	1042	625
Agosto	976	523
Setembro	1407	560
Outubro	1006	476
Novembro	736	206
Dezembro	432	233
<b>Total</b>	<b>22.101</b>	<b>14.303</b>

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a plataforma ead.sesc.digital (2020).

**Quadro 2 – Dados de acesso 2021**

<b>Mês/2021</b>	<b>Inscritos na plataforma</b>	<b>Matriculados em um dos cursos oferecidos</b>
Janeiro	1067	494
Fevereiro	379	227
Março	179	114
Abril	309	260
Maio	161	99
Junho	165	95
Julho	163	93

Agosto *	582	500
Setembro *	783	722
Outubro *	629	578
Novembro	461	390
Dezembro	264	217
<b>Total</b>	<b>5142</b>	<b>3789</b>

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a plataforma ead.sesc.digital (2020).

**Quadro 3 – Dados de acesso 2022**

<b>Mês/2022</b>	<b>Inscritos na plataforma</b>	<b>Matriculados em um dos cursos oferecidos</b>
Janeiro	525	436
Fevereiro	393	315
Março *	3352	3174
Abril *	2537	2549
Maio	1901	1769
Junho *	664	661
Julho *	888	947
Agosto *	2291	2614
Setembro *	2499	3279
Outubro	1108	1301
Novembro	908	1034
Dezembro *	1066	1197
<b>Total</b>	<b>18132</b>	<b>19276</b>

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a plataforma ead.sesc.digital (2020).

**Quadro 4 – Dados de acesso 2023**

<b>Mês/2023</b>	<b>Inscritos na plataforma</b>	<b>Matriculados em um dos cursos oferecidos</b>
Janeiro	2001	2194
Fevereiro *	1379	1568
Março	3889	3984
Abril	1285	1419

Maio *	2503	3028
Junho	2718	3165
Julho	4095	4836
Agosto	2857	3412
Setembro *	7051	7074
Outubro	2298	2620
Novembro	1742	2012
Dezembro	1415	1556
<b>Total</b>	<b>33233</b>	<b>36868</b>

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a plataforma ead.sesc.digital (2020).

**Quadro 5 – Dados de acesso 2024**

<b>Mês/2024</b>	<b>Inscritos na plataforma</b>	<b>Matriculados em um dos cursos oferecidos</b>
Janeiro	1930	2200
Fevereiro *	2063	2629
Março	2149	2778
Abril *	3392	3662
Maio	2292	2723
Junho *	2535	3055
Julho	2246	2802
Agosto *	2437	3298
Setembro	2920	3879
Outubro	1462	1961
Novembro *	11941	13562
Dezembro	5635	6775
<b>Total</b>	<b>41002</b>	<b>49324</b>

Meses assinalados com \* são aqueles em que ocorreram lançamentos de cursos na plataforma.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a plataforma ead.sesc.digital (2020).

A coluna “Inscritos na plataforma”, dos Quadros 1 a 5, traz o número de novos cadastros dentro da plataforma. Não necessariamente uma pessoa inscrita está matriculada em um curso. No entanto, é preciso fazer a inscrição na plataforma para poder matricular-se em um dos cursos. A coluna “Matriculados em um dos cursos

oferecidos”, dos Quadros 1 a 5, traz a quantidade de novas matrículas em cursos naquele mês e ano.

Em uma breve leitura dos dados levantados nos Quadros 1, 2, 3, 4 e 5, destaco alguns pontos-chave no processo: o alcance inicial, no momento do lançamento da plataforma, e depois a queda no número de inscritos, comportamento que se manteve durante 2021. O baixo número de inscritos até que, em março de 2022, por ocasião do lançamento do curso “Arquitetura e Cidade no Brasil” e, com a articulação da assessoria de imprensa, o curso teve destaque no *site ArchDaily*, especializado em arquitetura. Tal articulação possibilitou que a informação sobre o curso chegasse ao público da arquitetura, a seus alunos. Considero tal ação, apoiada em Litto e Mattar (2017), como fundamental e parte integrante da concepção de um curso a distância, pois é mediante boas estratégias de comunicação na própria internet que os cursos recebem visibilidade.

Abril de 2022 é o primeiro mês em que o número da coluna “matriculados em um dos cursos disponíveis” é superior ao número da coluna “inscritos na plataforma”, o que pode indicar que alguns inscritos se matricularam em mais de um curso, sinalizando retorno de público ou interesse em mais de uma temática proposta. A coluna inscritos dos Quadros 1, 2, 3, 4 e 5, traz o número de pessoas que realizaram um cadastro pela primeira vez. Cada pessoa pode realizar somente um cadastro, não mais. Portanto, ao observar mais inscrições do que novos cadastros, os números revelam retorno do público, ou seja, um cadastro existente, voltando à plataforma para realizar mais um curso. Esse dado pode apontar ainda um inscrito que se matricula em mais de um curso simultaneamente.

Por fim, o Quadro 5, com os números de 2024, marca o início da periodicidade de publicação, feita de maneira bimestral. Observo que existe um calendário e uma trilha de concepção e produção de novos cursos, possibilitando planejamento, articulação e comunicação.

**Relevância institucional:** O Sesc São Paulo contabiliza os dados de acesso de seus equipamentos culturais como atendimentos. Realizando um paralelo com a ação presencial da Instituição, exemplifico que abrir uma nova unidade operacional presencial, um equipamento cultural que recebe público, demanda estudo do bairro em seu entorno e do potencial público e a abertura das portas é sempre um momento

emocionante. O mesmo aconteceu com o Sesc Digital e com a plataforma de cursos *on-line*. Analisar seu alcance e documentar sua criação são primordiais na construção da memória institucional e na identificação de elementos indicativos do futuro dessa plataforma.

**Relevância pessoal:** Encontrar através da pesquisa respostas para dúvidas frequentes, questionar minhas certezas sobre o projeto, corrigir rotas e projetar o futuro foram os motores para a minha entrada no Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo, da PUC-SP. Como coordenadora desse projeto, vê-lo alcançar tantas pessoas traz orgulho e algumas incertezas, pois é necessário produzir conhecimento diante da complexidade da realidade de modo a subsidiar novos projetos de cursos.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia da pesquisa que se desenvolve em duas etapas distintas. A primeira, a revisão de literatura, com o objetivo de mapear a produção já existente, buscando referencial teórico e categorias que me ajudem a construir e analisar a documentação referencial do Sesc, bem como a narrativa do curso. A segunda, a narrativa do curso “O pintor letrista”, apoiada na documentação orientadora do Sesc, tanto em arte educação, intitulada “Marco Referencial Arte-Educação no Sesc”, quanto “Diretrizes Gerais” e “Política Cultural do Sesc”.

### 1.6 Revisão de literatura

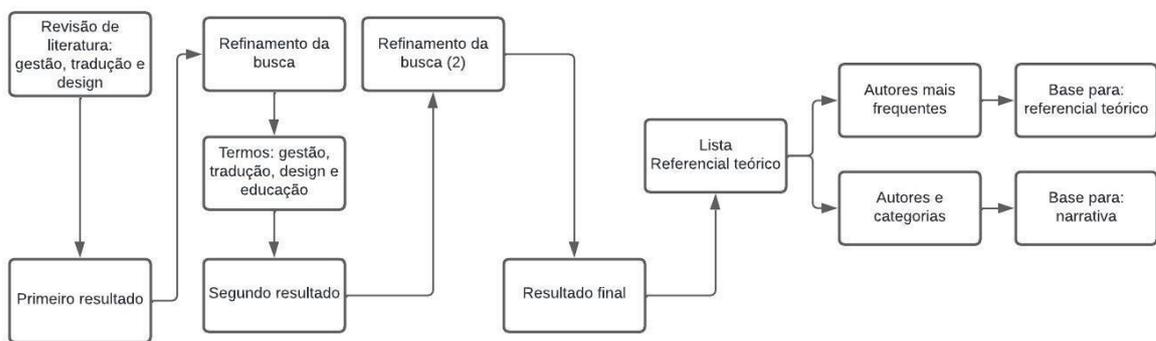
A revisão de literatura desempenha o papel de fornecer o embasamento teórico necessário para compreender a complexidade do tema abordado, uma forma de garantir relevância à pesquisa realizada, em diálogo com o objetivo de pesquisar referencial teórico, estabelecendo relação entre os conceitos “design”, “gestão” e “educação”. Traz um horizonte de como pesquisas semelhantes a que desenvolvo se descortinaram, nas dimensões de suas metodologias, contextos investigados, resultados obtidos e referencial teórico. A contribuição da revisão de literatura para esta dissertação está em qual referencial teórico os pesquisadores se apoiaram para desenvolverem as temáticas propostas. Para a realização, levo em consideração:

i) o domínio dos descritores representa o filtro entre a linguagem do autor e a terminologia da área, devendo ser utilizado a partir da organização e do planejamento dos passos a serem seguidos; ii) definição das fontes de consulta, sejam elas artigos, dissertações, teses, resumos em congressos científicos [...] iii) atenção às referências bibliográficas dos textos publicados, pois abrem novas possibilidades de catalogação de autores e periódicos sobre o tema em que se esteja pesquisando (Dorsa, 2020, p. 1).

Início a busca com os termos “gestão”, “tradução” e “design”, trazendo a característica do curso analisado no estudo e da Instituição promotora originalmente ofertado de modo presencial e posteriormente criado para o ambiente *on-line*. Acrescento o termo “educação”, ao observar que os resultados careciam de maior depuração. Por fim, incluí “a distância” para obter resultados de teses e dissertações no âmbito da EaD.

Com base nestes termos (“gestão”, “tradução”, “design”, “educação”) e depois ao refinar a busca (por meio de “gestão”, “design”, “educação”, “a distância”) para alcançar os resultados almejados, chego a 83 teses e dissertações, das quais seleciono 11 para terem seu referencial bibliográfico levantado em um documento de texto único. Utilizo o *chatbot* de inteligência artificial ChatGPT2 para categorização desse documento, solicitando que indique categorias e obras e autores mais frequentes, por meio do *prompt* “levantar padrões de dados do documento, pedindo para sinalizar categorias e identificar principais autores e obras”.

**Figura 1 – Fluxograma revisão literatura**



Fonte: Imagem criada pela autora, utilizando LucidChart (<https://lucid.app/>).

Realizo uma nova análise das referências no documento inicial e incluo autores não listados pelo ChatGPT2. Com esse resultado, organizo as categorias “educação a distância”, “gestão de projetos”, “Metodologias ativas na educação” e inicio as leituras, um total de dezessete obras, entre artigos e livros.

No Capítulo 4 desta dissertação, descrevo o passo a passo da revisão de literatura, que visa identificar categorias e referencial teórico que emergem desta pesquisa. As categorias serão orientadoras na análise dos documentos “Marco Referencial Arte-Educação”, “Diretrizes Gerais” e “Política Cultural do Sesc”, e na construção da narrativa desenvolvida com base no curso “O pintor letrista”, que se encontra no capítulo 5 desta dissertação.

## 1.7 Narrativa “O pintor letrista”

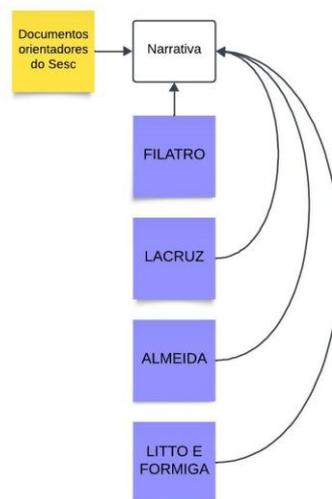
A atividade de contar histórias não é nova e pode ser considerada como uma das primeiras formas de entretenimento. No entanto, as narrativas vão além das histórias. O fenômeno em si constitui a história, enquanto o método que a descreve e a investiga se concretiza em uma narrativa (ALMEIDA, VALENTE, p. 58, 2012).

Com o objetivo de mapear o caminho traçado para a tradução do curso “O pintor letrista”, construo uma narrativa apoiada em minha memória, documentos internos da equipe de EaD do Sesc SP e documentos orientadores do Sesc para o trabalho de seus educadores no âmbito da arte-educação. Recrio o contexto da produção desse curso por meio de uma narrativa textual do ponto de vista da autora acerca do processo de produção e da posterior coordenação do setor assumida pela autora desta dissertação.

Trago o olhar da gestão do processo para narrar o trabalho desenvolvido pela equipe, ou seja, o ambiente interno dessa realização. Baseio este capítulo no diálogo com o referencial teórico levantado na revisão de literatura, abordando a produção dos conteúdos (Filatro, 2018; Litto; Mattar, 2017; Moreira, 2009), *Design Instrucional* (Litto; Mattar, 2017), aqui conceituado como *Design educacional* (Almeida, 2003).

Durante a leitura das obras e da realização do mapa conceitual (Figura 2), efetuei também um mapa conceitual das obras que dialogam com a narrativa, organizando da mesma forma como realizado na revisão de literatura e adicionando os documentos orientadores do Sesc.

**Figura 2 – Mapa conceitual narrativa**



Fonte: A autora.

À medida que narro a criação e tradução do curso e recorro ao referencial teórico, tanto dos documentos do Sesc quanto o levantado na revisão de literatura, compreendo os passos dados ainda em caráter de experimentação, mas que agora se mostram firmes e possibilitam uma observação que aponte caminhos para construção de novos cursos.

Elaboro a narrativa estruturada em “antes”, “durante” e “depois”. “Antes”, posicionada de maneira temporal anteriormente à produção do curso analisado e contemplando a etapa de produção de um piloto e sua análise. “Durante”, voltando meu olhar para a produção do curso, desde sua pré-produção, passando pela produção, pós-produção, revisão e publicação. E “depois”, em um percurso desde a publicação do curso até dezembro de 2024, observando aspectos dos caminhos percorridos por essa ação educacional do Sesc SP.

## REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Moreira (2004, p. 2), a revisão de literatura se constitui como parte integral do desenvolvimento da ciência, bem como fornece “informação sobre o desenvolvimento corrente da ciência e sua literatura”. Por meio da revisão de literatura, a pesquisa se constrói com um ponto de partida que considera seu passado.

A presente revisão de literatura busca na BDTD teses e dissertações que tiveram seu referencial bibliográfico extraído, copiado para um documento de texto, para organização, categorização (apoiada no ChatGPT2), análise crítica do resultado e inclusão de mais obras. Descrevo, a seguir, o passo a passo realizado, além de destacar e examinar os resultados que emergiram de tal revisão de literatura.

### 1.8 Revisão em “design”, “gestão” e “educação”

Em um primeiro momento, faço uma busca, por meio dos conceitos “design”, “gestão” e “tradução” na BDTD, de teses e dissertações defendidas entre 2019 e 2023, utilizando a ferramenta de busca avançada, com os termos isoladamente. Não aplico variações como AND, OR, NOT, pois a equação de busca tem o objetivo de encontrar dissertações e teses que tragam as três dimensões, do *design*, da gestão e da tradução. Os termos são orientadores da pesquisa, ao abranger como o curso foi planejado e desenvolvido por meio de “design”, e o papel da coordenadora nesse processo emerge pelo termo “gestão”, traduzindo a ação presencial da Instituição e do curso com “tradução”. Os resultados dessa pesquisa trouxeram projetos muitos distintos, com pouco foco na educação. Ao observar essa particularidade, insiro “educação” na busca, chegando a 78 resultados. Ao ler seus títulos e resumos, noto que o termo “tradução” na busca traz menos resultados com ligação à educação propriamente dita.

Decido testar sem “tradução”, seguindo com “design”, “gestão” e “educação”. Ao chegar aos 83 resultados e avaliar que são trabalhos cujo desenvolvimento de alguma maneira dialoga com o que busco, exporto uma planilha no formato CSV e organizo em uma planilha de Excel, separando em colunas as informações como título, autores, *link* para a dissertação ou tese. Faço a leitura de todos os títulos e resumos, escolhendo onze trabalhos. Os títulos das dissertações selecionadas e seus

autores estão relacionados a seguir para fins de organização da metodologia utilizada. Para que a visualização das informações fique adequada, elaborei o Quadro 6 com as informações sobre a natureza do trabalho, autor, ano e título apenas. A informação completa sobre cada uma das dissertações está disponível nas Referências finais.

**Quadro 6 – Dissertações levantadas na revisão de literatura**

Natureza do trabalho	Autor	Ano	Título
D	Jaqueline de Ávila	2019	Gestão de projetos de educação a distância por meio da gestão de <i>design</i> : um estudo de caso com foco em equipes multidisciplinares.
D	Thais Oliveira Santos Alves	2021	O <i>Design Thinking</i> como ferramenta aplicada ao ensino da metodologia <i>Lean Six Sigma</i> a gestores de hospitais universitários.
D	Francieli Paes de Carvalho	2019	Construção de um MOOC para a formação de gestores de polos de educação a distância.
D	Eduardo de Lara Cardozo	2019	Enfoque CTS no livro didático de geografia na educação prisional a distância.
D	Fernanda Vieira Frondana	2020	Estruturação de curso de capacitação mediado por tecnologia para otimizar a gestão de equipamentos médico-hospitalares.
D	Andrey Anderson dos Santos	2020	Proposta de um modelo de gestão para a Universidade Aberta do Brasil.
D	Rogério Campos	2019	Modelo de tutoria baseado na identificação de estilos de aprendizagem dos estudantes: uma proposta para disciplina de probabilidade e estatística na educação a distância.

D	Kamila Freire de Oliveira	2023	Produção oral em língua espanhola na perspectiva do ensino crítico-emancipatório: uma proposta de curso EaD à luz do <i>design</i> instrucional.
D	Demian Oliver Vidal	2019	Vídeos introdutórios sobre “redação de pedidos de patentes”.
D	Carlos Bastos Stucki	2023	Utilização de Métodos Ágeis na Gestão de Projetos em Organizações Sociais: O Caso Ação Social Arquidiocesana (ASA) – Salvador/Bahia/Brasil.
D	Réa Silvia Kizewsky da Silva	2019	Videoaulas como recurso didático para capacitação de servidores da Universidade Federal do Triângulo Mineiro.

Fonte: A autora.

As pesquisas listadas no Quadro 6 não compõem em si mesmas a base teórica, mas elas se apoiam em um referencial teórico adotado como base para a presente dissertação. Esse referencial teórico é composto por obras de distintas naturezas, como livros, artigos e outras publicações, não ficando restrito a teses e dissertações.

Separo, portanto, o referencial teórico de cada trabalho em um documento de texto que chamarei de “listagem inicial”, e submeto-a ao ChatGPT2. Iniro o comando (*Prompt*) “levantar padrões de dados do documento, pedindo para sinalizar categorias e identificar principais autores e obras”. Nessa aplicação baseada em inteligência artificial (IA), busco apoio para sistematização da informação para que eu possa analisar o resultado com a compreensão de meu papel crítico e analítico sobre os resultados que serão obtidos.

Em primeiro, surgem as categorias: Educação a Distância (EaD), Polos Presenciais e Gestão, *Massive Open Online Courses* (MOOCs), Metodologias Ativas e Tecnologias na Educação, Gestão de Projetos em EaD. As categorias “Polos Presenciais e Gestão” e “MOOCs” não possuem ligação com a pesquisa; no caso dos Polos, por não haver um nessa ação do Sesc SP, e os MOOCs, por não ser a nomenclatura e a intenção pedagógica abordada pela instituição na sua prática. Na sequência, recebo a lista com os autores mais citados, separados por categoria, que

organizo seguindo a mesma lógica do Quadro 6, com as informações sobre a natureza do trabalho, autor, ano e título, destacando que a informação completa sobre cada publicação consta Referências finais.

**Quadro 7 – Obras observadas acerca de Educação a Distância**

<b>Natureza do trabalho</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Artigo	Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida	2003	Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem.
Livro	Michael Moore e Greg Kearsley	2013	Educação a distância: uma visão integrada.
Livro	Lilian Bacich e José Moran	2018	Metodologias ativas para uma educação inovadora

Fonte: A autora.

**Quadro 8 – Obras observadas acerca de Polos Presenciais e Gestão**

<b>Natureza do trabalho</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Artigo	Carla Nogueira Patrão Aquino	2015	Modelagem multicritério para estabelecimento de polos de Educação a distância nas mesorregiões do Instituto Federal Fluminense.
Dissertação	Simone do Nascimento Costa	2011	EaD: o polo de apoio presencial como espaço organizador da ação educativo-cultural.
Dissertação	Cláudio Braz de Figueiredo	2006	Educação a distância: estudo da gestão de um polo de apoio presencial.

Fonte: A autora.

**Quadro 9 – Obras observadas acerca de MOOCs**

<b>Natureza do trabalho</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Artigo	George Siemens	2004	Conectivismo: uma teoria de aprendizagem para a Idade Digital
Artigo	Wilfried Admiraal, Bart Huisman e Olga Pilli	2015	Assessment in massive open online courses.
Artigo	Cameron Barnes	2013	MOOC: The challenges for Academic Librarians

Fonte: A autora.

**Quadro 10 – Obras observadas acerca de Metodologias Ativas e Tecnologias na Educação**

<b>Natureza do trabalho</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Livro	Vani Moreira Kenski	2012	Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação
Livro	Wilson Azevedo	2005	Muito além do jardim de infância: temas de educação <i>on-line</i> .
Livro	Andrea Filatro	2018	Como preparar conteúdos para EaD.

Fonte: A autora.

**Quadro 11 – Obras observadas acerca de Gestão de Projetos**

<b>Natureza do trabalho</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Artigo	Maurício Fernandes Pereira	2011	Modelo de produção de material didático: O uso da notação BPMN em curso a distância.
Tese	Vanessa Mesquita Blas Garcia	2022	Adoção de métodos ágeis em gerenciamento de projetos.

Fonte: A autora.

Não considero, portanto, os polos presenciais nem os MOOCs como categorias, em razão da falta de alinhamento com o foco da presente pesquisa. Como resultado, obtive nove obras, entre artigos científicos, capítulos de livros e uma dissertação de mestrado. Refaço a leitura da listagem inicial e incluo na lista enviada pelo ChatGPT2 autores e obras que aparecem mais de uma vez e que não haviam sido identificados pela aplicação. Tais autores foram repetidamente citados nas dissertações e teses que tiveram seus referenciais teóricos analisados, porém, por algum motivo, não haviam sido destacados anteriormente pelo ChatGPT2.

Com a inclusão manual das obras e dos autores ausentes na categorização do ChatGPT2, fico com quinze obras, entre artigos científicos, livros e uma dissertação de mestrado.

**Quadro 12 – Obras acerca de Educação a Distância**

<b>Natureza do trabalho</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Artigo	Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida	2003	Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem.
Livro	Michael Moore e Greg Kearsley	2013	Educação a distância: uma visão integrada.
Livro	Lilian Bacich e José Moran	2018	Metodologias ativas para uma educação inovadora
Artigo	Fredric Michael Litto	2003	A 'Geração de Rede' está chegando ao mercado de trabalho... e mudando as organizações
Livro	Fredric Michael Litto e João Mattar	2017	Educação aberta <i>on-line</i> , pesquisar, remixar e compartilhar.
Livro	Marcos Formiga e	2009	Educação a distância. O Estado da Arte.

	Fredric Michael Litto (org.)		
--	------------------------------------	--	--

Fonte: A autora.

**Quadro 13 – Obras acerca de Metodologias Ativas e Tecnologias na Educação**

<b>Natureza do trabalho</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Livro	Wilson Azevedo	2005	Muito além do jardim de infância: temas de educação <i>on-line</i> .
Livro	Andrea Filatro	2018	Como preparar conteúdos para EaD.
Livro	José Manuel Moran, Marcos T. Masetto e Marilda Aparecida Behrens	2000	Novas tecnologias e mediação pedagógica.

Fonte: A autora.

**Quadro 14 – Obras acerca de Gestão de Projetos**

<b>Natureza do trabalho</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Artigo	Maurício Fernandes Pereira	2011	Modelo de produção de material didático: O uso da notação BPMN em curso a distância.
Tese	Vanessa Mesquita Blas Garcia	2022	Adoção de métodos ágeis em gerenciamento de projetos.
Livro	Harold Kerzner	2017	Gestão de projetos: as melhores práticas

Artigo	Adonai José Lacruz	2014	Gestão de projetos no terceiro setor: uma proposta de metodologia para associações e fundações privadas sem fins lucrativos.
--------	-----------------------	------	--

Fonte: A autora.

Com base nessas obras, seus autores e as categorias identificadas nesta pesquisa, realizei um mapa conceitual, que se compôs durante as leituras para constituição do referencial teórico. Esse mapa conceitual guiou, ao mesmo tempo, o percurso de minhas leituras e da organização do referencial teórico.

Figura 3 – Mapa conceitual da revisão de literatura



Fonte: A autora.

No mapa conceitual da Figura 3, é possível observar o agrupamento por categorias. Destaco em verde escuro as obras que, depois da leitura, compuseram o referencial desta pesquisa e me guiaram na composição da narrativa. No diálogo com

os dados emergiram conceitos relevantes para a interpretação e composição desta dissertação. Para organizar as leituras e as citações, registrei anotações e citações em um documento de texto e pude compreender como disporia aquele conhecimento no decorrer desta dissertação.

Em “Educação a distância”, traço um histórico e seus princípios baseada em Moreira (2009), Litto e Mattar (2017), Almeida (2003). Realço a importância de uma educação a distância transformadora e não instrucionista (Almeida, 2003) por meio de “Aprendizado e ensino”, fundamentando esse pensamento em Moore e Kearsley (2007), Litto e Mattar (2017). Por fim, Almeida (2003) salienta a importância da criação de diferentes formatos de cursos que se complementem e criem esse “percurso educacional”, além de versar sobre o significado da aprendizagem nos ambientes digitais e interativos.

Em “Metodologias ativas e tecnologias na educação”, observo que o conceito tem somente parte de seu todo contemplado no projeto, apenas no passo da tecnologia propriamente dita. Concentro, portanto, meu olhar em Kenski (2012), que evidencia o espaço de disputa e poder que a tecnologia representa no decorrer dos tempos, e Filatro (2018), na concepção de como produzir um curso no formato EaD.

Por fim, com “Gestão de projetos”, observo a habilidade de Lacruz (2014) em condensar em fluxos e imagens, particularidades da ação educacional em instituições do terceiro setor. Trago essa ideia para a produção dos fluxos apresentados nesta dissertação.

No diálogo com esses autores e suas obras, emergiram conceitos relevantes para a pesquisa, com a inclusão de autores e obras que detalho no referencial teórico e Lapa e Belloni (2012).

## **1.9 Referencial teórico**

O presente referencial teórico traz uma linha traçada pela autora sobre as obras levantadas na revisão de literatura com a inclusão de Lapa e Belloni (2012), sobre o trabalho coletivo na realização de um curso no formato a distância. O percurso começa com um histórico sobre a EaD, passando, depois, pelos conceitos de ensino e de aprendizagem. A linha desenhada tem o objetivo de pesquisar, estabelecendo a relação com os conceitos “design”, “gestão” e “educação”.

A EaD é, com frequência, objeto de pesquisa e análise no âmbito da educação formal e tem seus pressupostos e boas práticas estabelecidos. Quando se fala de EaD no âmbito da educação não formal, o oferecimento de cursos a distância via internet expande o acesso, democratiza o conhecimento e atende às demandas de um público diverso, potencialmente formado por aprendizes adultos e educadores. Reflito com base no que foi levantado na revisão de literatura (item 4.1), partindo do histórico da EaD, para conceituar ambientes de aprendizagem, ensino e aprendizagem, e as relações entre professor e aluno nesse contexto virtual, que se constitui como uma realidade tecnológica de nossa sociedade. Sobre EaD:

A característica principal que a define – a separação física, no tempo e no espaço, entre professores e estudantes – exige o uso intensivo de tecnologias, autoaprendizagem e autonomia do estudante; exige também trabalho coletivo dos diferentes profissionais envolvidos no processo (“professor coletivo”, “polidocência”) (Lapa; Belloni, 2012, p. 5).

Com essa linha, retomo a importância de compor referencial teórico que ilumine a pesquisa ao redor da minha própria prática e que conduza a narrativa e a criação de um referencial para produção de novos cursos, objetivos desta pesquisa.

### 1.9.1 EaD ao longo do tempo

Educação a distância é compreendida por Moore e Kearsley (2007, p. 2) como “o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local do ensino”, caracterizando-se, portanto “pela separação espacial e temporal entre quem aprende e quem ensina” (Filatro, 2018, p. 21). Tal prática surge em nossa sociedade baseada nos meios de comunicação e evolui com eles no decorrer do tempo, passando pelo correio, rádio, televisão e internet.

A educação a distância – EaD, como modalidade educacional alternativa para transmitir informações e instruções aos alunos por meio do correio e receber destes as respostas às lições propostas, tornou a educação convencional acessível às pessoas residentes em áreas isoladas ou àqueles que não tinham condições de cursar o ensino regular no período apropriado. A associação de tecnologias tradicionais de comunicação como o rádio e a televisão como meio de emissão rápida de informações e os materiais impressos enviados via correios trouxeram um novo impulso à EaD, favorecendo a disseminação e a democratização do acesso à educação em diferentes níveis, permitindo atender grande massa de alunos (Almeida, 2003, p. 329).

Prado e Valente (2002, p. 29) destacam os três tipos de abordagem de EaD por meio das TIC: *broadcast*, virtualização da sala de aula presencial ou estar junto virtual. O formato *broadcast*, observado de maneira mais específica nesta dissertação, assemelha-se ao que acontece com as tecnologias de comunicação, como rádio e televisão, cujo objetivo se baseia em entregar a informação (Almeida, 2003, p. 330).

Segundo Kenski (2012, p. 33), a linguagem expressa nas TIC “impõe mudanças radicais nas formas de acesso à informação, à cultura e ao entretenimento”, destacando a potência que a linguagem digital tem e que “influencia cada vez mais a constituição de conhecimentos, valores e atitudes” (Kenski, 2012, p. 33). É, portanto, a constituição de uma nova forma de pensar, realizar e promover a educação dentro de uma nova cultura.

#### 1.9.1.1 *Ambientes digitais de aprendizagem*

Segundo Almeida (2003, p. 331), “ambientes digitais de aprendizagem são sistemas computacionais disponíveis na internet, destinados ao suporte de atividades mediadas pelas tecnologias de informação e comunicação”. Para Almeida (2003, p. 332), são ambientes que possibilitam a integração de diferentes mídias, linguagens e recursos, apresentação de informações de forma estruturada, promoção de interações entre indivíduos e objetos de conhecimento, além da criação e compartilhamento de produções voltadas para alcançar objetivos específicos, podendo, assim, ser utilizados como plataformas de educação a distância no caso de cursos realizados no ambiente *on-line*.

A constituição de um curso é feita com a organização do conhecimento e devida disposição por meio de conteúdos nos diversos formatos que a internet abriga, tais como *links* externos, vídeos externos, apostila, videoaulas (Almeida, 2003). “O hipertexto pode ser considerado uma ferramenta: dessa forma, ao clicar sobre uma palavra, imagem ou frase definida como um nó de um hipertexto, encontra-se uma nova situação, evento ou outros textos relacionados” (Almeida, 2003, p. 330). Esse impulso de realizar as próprias conexões e estabelecer associações propicia ao leitor um “papel mais ativo do que na leitura de um texto do espaço linear do material impresso” (Almeida, 2003, p. 331). É importante salientar que toda a organização dos conteúdos e sua disposição dentro do curso trazem em si a intencionalidade

pedagógica (Moore; Kearsley, 2007, p. 2), retomando a importância do trabalho coletivo de todos os profissionais envolvidos na concepção de um curso nesse formato (Lapa; Belloni, 2012).

### 1.9.2 Aprendizado e ensino

*Aprendizado e ensino não são a mesma coisa que aprendizado! Quando você deseja estudar aprendizado e ensino, precisa usar o termo “educação”, que descreve corretamente uma relação com dois lados (Moore, 2007, p. 2).*

Segundo Moore e Kearsley (2007), o estudo de educação a distância se constitui em um estudo sobre aprendizado e ensino, aprendizado que é planejado, que normalmente está em um local diferente do local de ensino e, por fim, a comunicação por meio de diferentes tecnologias (Moore; Kearsley, 2007, p. 2). É um caso no qual o aluno está disposto a aprender e é auxiliado por um professor, que utiliza meios para passar seu conhecimento (Moore; Kearsley, 2007, p. 2).

“De acordo com Vygotsky (1978), o aprendizado ocorre quando os seres humanos participam de atividades na sociedade em que vivem” (Litto; Mattar, 2017, p. 111). Nesse sentido, Litto e Mattar (2017) destacam que é preciso partir do contexto dessa sociedade nesse determinado momento da história para a compreensão do aprendizado. Vivemos em uma sociedade da informação, que permanece conectada à internet e aos dispositivos que possibilitam essa conexão. “Uma vez assimilada a informação sobre a inovação, nem a consideramos mais como tecnologia” (Kenski, 2012, p. 44). Ainda conforme o referido autor, a tecnologia sempre foi sinal de poder e se mostra essencial para a educação, pois, para que ocorra a integração individual e social:

[...] é preciso que conhecimentos, valores, hábitos, atitudes e comportamentos do grupo sejam ensinados, ou seja, que se utilize a educação para ensinar sobre as tecnologias que estão na base da identidade e da ação do grupo e que se faça uso delas para ensinar as bases dessa educação (Kenski, 2012, p. 44).

A tecnologia tem seu conceito expandido para além dos pressupostos dos dispositivos, do que cabe em um *hardware*, abarcando a evolução do desenvolvimento do conhecimento ao longo dos tempos.

Segundo Almeida (2003, p. 79), “é preciso criar um ambiente que favoreça a aprendizagem significativa ao aluno”:

Ensinar em ambientes digitais e interativos de aprendizagem significa: organizar situações de aprendizagem, planejar e propor atividades; disponibilizar materiais de apoio com o uso de múltiplas mídias e linguagens; ter um professor que atue como mediador e orientador do aluno, procurando identificar suas representações de pensamento; fornecer informações relevantes, incentivar a busca de distintas fontes de informações e a realização de experimentações; provocar a reflexão sobre processos e produtos; favorecer a formalização de conceitos; propiciar a interaprendizagem e a aprendizagem significativa do aluno (Almeida, 2003, p. 331).

Ao desenvolver um formato de curso que se mostre capaz de contaminar e engajar, aprender, para um aluno nesse contexto educacional, é:

[...] planejar; desenvolver ações; receber, selecionar e enviar informações; estabelecer conexões; refletir sobre o processo em desenvolvimento em conjunto com os pares; desenvolver a interaprendizagem, a competência de resolver problemas em grupo e a autonomia em relação à busca, ao fazer e compreender (Almeida, 2003, p. 331).

Por sua vez, os cursos centrados “na disponibilidade de materiais didáticos textuais ou hipertextuais, cabendo ao aprendiz navegar pelos materiais, realizar as atividades propostas e dar as respostas, muitas vezes isolado”, trazem a autonomia do aprendiz como um critério para seu desenvolvimento, uma vez que ele pode tomar a decisão dos caminhos que deseja seguir, bem como a forma com a qual vai gerir seu tempo pessoal para a realização do percurso educacional (Almeida, 2003, p. 334).

Dessa forma, “deve-se entender a EaD a partir de uma perspectiva mais ampla, que trata da integração das TIC aos processos de ensino e de aprendizagem” (Lapa; Belloni, 2012, p. 184).

### 1.9.3 Conclusão sobre o referencial teórico

Esse referencial teórico emergiu de uma revisão de literatura e posterior inclusão de obras e autores que dialogam com a temática. Evidenciou que a EaD se constituiu no decorrer do tempo e pelos meios de comunicação com a finalidade de ampliar o acesso à educação, democratizando seu acesso. A revisão de literatura permitiu conceituar os ambientes de aprendizagem e explorar as dinâmicas dos processos de ensino e de aprendizagem nesse contexto, com atenção às interações entre professores e alunos no ambiente virtual.

EaD não é apenas uma solução paliativa para atender alunos situados distantes geograficamente das instituições educacionais nem trata da simples transposição de conteúdos e métodos de ensino presencial para outros meios telemáticos. Os programas de EaD podem ter o nível de diálogo priorizado ou não segundo a concepção epistemológica e respectiva abordagem pedagógica (Almeida, 2003, p. 334).

O referencial teórico é, portanto, um convite a observar e interpretar, com base no referencial teórico apresentado, a realização de um curso nesse contexto: seu *design* educacional, que se constitui na linha desenhada por meio da organização das atividades e a disposição do conhecimento, mediante as diversas mídias e ferramentas disponíveis na internet (Almeida, 2003); a relação que se estabelece entre aluno e professor por intermédio desse conjunto formado com a devida intencionalidade pedagógica (Moore; Kearsley, 2007); e o papel educativo dos componentes da equipe fixa do projeto no Sesc SP.

## NARRATIVA: O PINTOR LETRISTA

A presente narrativa é baseada em documentos e memória da autora sobre um processo que começa em 2014. Por essa razão, opto por seguir a ordem cronológica dos eventos, dividindo o capítulo segundo Adam (1985, p. 26 *apud* Vieira, 2001, p. 600):

Partindo do fato que a natureza cronológica da estória implica que um evento 1.º comece (= antes), 2.º se desenvolva (= durante) e termine (= depois), segundo uma relação do consequente ao antecedente, Bremond estabelece uma lógica de possibilidades que esclarece o encadeamento tanto das ações, como das virtualidades e das atualizações.

Abordo o caráter da produção de um curso e, não narro, encaminhamentos administrativos e de desenvolvimento tecnológico da plataforma que abriga os cursos, baseada em uma customização da plataforma EdX.

### 1.10 Antes

Essa etapa compreende os anos de 2014 até 2019 e pode ser descrita como “antes” em relação à produção do curso “O pintor letrista”. Dialoga com o que chamamos de pré-produção em audiovisual, planejamento em marketing. O projeto da plataforma ead.sesc.digital nasce de uma conversa com o gestor da então chamada Multiplataforma do Sesc São Paulo, quando ele solicita estudos de formatos. Foram cinco formatos produzidos em uma escala mínima para estudo, um deles era um curso em formato EaD sobre a fotografia de Mário de Andrade.

O *design* de um curso *on-line* pode ser uma tarefa difícil, especialmente se você nunca desenvolveu um curso em um ambiente *on-line*. O planejamento do conteúdo com antecedência e a decisão de como o curso será oferecido são vitais para uma entrega de resultados de aprendizado bem-sucedidos (Litto; Mattar, 2017, p. 66).

Eu ainda estava na função de única produtora audiovisual do setor de produção da gerência Multiplataforma. A inspiração para a metodologia de trabalho vinha diretamente de *Sprint*, que recebe esse nome em referência às corridas de alta velocidade em um intervalo curto de tempo. É uma metodologia ágil para desenvolvimento de um projeto mínimo, chamado “piloto”, quando se fala em projeto audiovisual, ou “prova de conceito”, quando o projeto é no âmbito do desenvolvimento

de *softwares* e plataformas de tecnologia. Fizemos, então, um projeto mínimo dentro do possível, considerando uma equipe de duas pessoas fixas do Sesc SP. Uma pessoa ficou responsável pelo conteúdo do curso e contratação do professor e eu fiquei à frente da produção audiovisual.

A produtora audiovisual foi consultada e trouxe o conhecimento de produção de cursos, por ter em seu portfólio alguns cursos no âmbito da educação não formal. Em diálogo, construiu com o Sesc SP a formatação da contratação, nos seguintes passos: professor traz o conhecimento sobre o conteúdo do curso, além do conteúdo propriamente dito e curadoria de *links* e referências externas; a produtora audiovisual contrata uma roteirista para conversar com esse professor, e os dois realizam juntos um roteiro para guiar a gravação; a gravação seria planejada na estética por essa equipe de produção e direção de arte.

Explicamos a metodologia de trabalho para o professor, que aceitou o projeto, mas depois negou ao imaginar que os direitos autorais da obra de Mario de Andrade não seriam negociados. Por se tratar de um curso que não seria, nem nunca foi publicado, decidimos não testar a trilha de negociação de direitos autorais na etapa de piloto. Destaco aqui a importância de que todos os direitos autorais sejam coletados e todas as citações sejam devidamente realizadas, pois este processo é fundamental na produção de conhecimento.

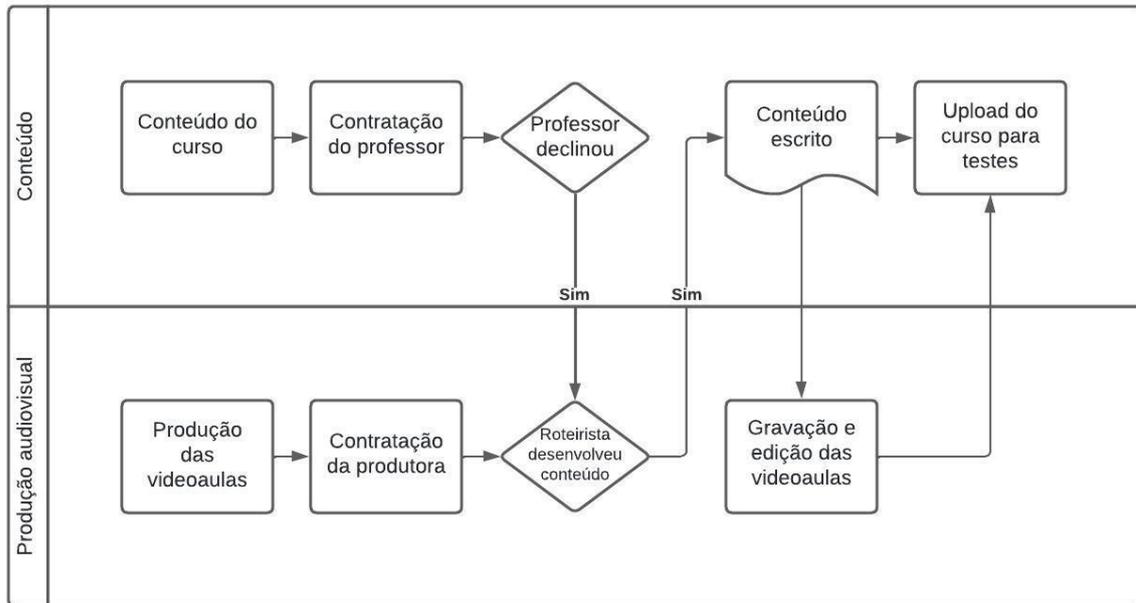
Tínhamos apenas a produtora audiovisual contratada e um projeto com imenso potencial, então foi possível contar com a empresa produtora audiovisual para realizar a pesquisa, conteúdo e roteiro do curso, e um ator para atuar como professor durante as videoaulas. Testaríamos alguns aspectos da produção audiovisual e publicação do curso, mas consideramos que a relação entre os profissionais do Sesc SP e professores seria, portanto, uma dimensão a ser observada e aprimorada em outro momento.

Percebemos rapidamente que “a tarefa de educar a distância é um trabalho de equipe” (Filatro, 2018, p. 21), e, no caso do modelo que estava se constituindo, envolvia contratações externas ao Sesc SP.

Isso significa que a produção desses conteúdos é mais complexa do que se estivéssemos trabalhando com materiais físicos, como no caso de textos impressos. Ela requer a participação de profissionais vindos de áreas tão distintas quanto a educação, comunicação, tecnologia e administração (Filatro, 2018, p. 22).

A produção do piloto, com o curso “A fotografia de Mario de Andrade” (nunca publicado) pode ter seu fluxo resumido pela Figura 4:

**Figura 4 – Fluxograma produção do piloto**



Fonte: Imagem criada pela autora, utilizando LucidChart (<https://lucid.app/>).

Conforme mostra a Figura 4, cada trilha é tocada por um profissional do Sesc SP, e é importante observar a distinção entre as duas trilhas. O trabalho ocorre de forma paralela. Tal realização permitiu que adquiríssemos algum conhecimento com o piloto e o resultado dessa produção motivou uma primeira contratação da produtora audiovisual para um grupo de cursos. Para cada novo curso, um professor ou um grupo de educadores passou a ser contratado. Tínhamos um primeiro desenho de produção.

Nessa mesma época, em outro ponto da cidade e ainda sem realização de contato com a equipe da Multiplataforma, o curso “Pintura de letras” já era ministrado nas oficinas do Sesc Pompeia e chamava atenção pela desenvoltura de seu professor com os alunos, pelo domínio das diversas técnicas e seus contextos históricos, e por ter as vagas esgotadas quase imediatamente ao momento da abertura das inscrições. O curso em formato EaD “O pintor letrista” emerge como ideia de projeto.

## 1.11 Durante

Essa etapa da narrativa está centrada no período de produção do curso “O pintor letrista”, a partir do momento que todas as contratações já estavam efetivadas. Para melhor compreensão do processo, estruturei este tópico em: pré-produção, produção e pós-produção, que são as etapas comuns em produção audiovisual, as quais foram utilizadas no projeto. São etapas inter-relacionadas e conectadas, que acontecem simultaneamente em alguns momentos. A estruturação aqui proposta traz a intenção de organizar a narrativa, mas não pretende separar os processos em termos fixos e independentes.

Trago autores que emergiram da revisão de literatura ao redor de temáticas como produção dos conteúdos (Filatro, 2018; Litto; Mattar, 2017; Moreira, 2009), *Design Instrucional* (Litto; Mattar, 2017), aqui conceituado como *Design educacional* (Almeida, 2003).

Ao lado das memórias narradas, destaco documentos normativos do Sesc (publicados posteriormente à produção do curso, portanto, a realização do curso não foi sob a luz de tais documentos normativos) e documentos da produção como roteiros, ordem do dia, apresentação de PowerPoint, ao narrar a realização deste que foi o primeiro curso produzido pelo setor.

### 1.11.1 Pré-produção: momento de planejar

Em uma produção, seja audiovisual, sonora ou fotográfica, a etapa de pré-produção compreende tudo o que antecede o dia da gravação. A montagem da gravação e o ato de gravar, dizer “ação”, “valendo” ou “tá com você” é o ponto de virada para deixarmos de lado a pré-produção e considerarmos “produção”.

Nesse caso, toda a pré-produção foi longamente combinada ainda na etapa de contratação, fechando propostas comerciais condizentes com o que seria realizado por cada fornecedor. Tínhamos um esquema inicial de etapas a serem seguidas, os profissionais envolvidos e a tarefa de conectar as pessoas ao redor do projeto.

Era 2018, eu estava como coordenadora do setor de produção audiovisual da gerência, já chamada de Gerência Sesc Digital (GSD). O setor contava com dois editores de vídeo, dois produtores de audiovisual, uma estagiária. Em três anos, o setor cresceu e com ele o setor de programação do Sesc Digital também se expandiu,

com a chegada de um coordenador da área e mais uma profissional, que se aproximou da área da produção dos cursos em EaD e estava como minha dupla no projeto. Ela ficaria responsável pela parte de conteúdo do curso. Ao longo de todo o processo, a profissional especializou-se, capacitou-se e apropriou-se da função que se assemelha à de *designer* educacional.

Dessa forma, dividíamos as tarefas e decisões a todo o tempo, e, por eu coordenar outros projetos, muito do que foi desenvolvido veio de um processo atento de observação realizado por essa profissional, que segue na equipe até o presente momento desempenhando essa função. No entanto, para garantir um bom funcionamento, dividimos como no piloto, mesmo que na época da produção do piloto a profissional ainda não fizesse parte da equipe.

Trouxemos, agora, o conhecimento de um professor já próximo à Instituição e que ministrava cursos na unidade do Sesc Pompeia. Na época, não percebemos o quão importante era que a relação entre todos os envolvidos desse certo, pois nesse projeto isso aconteceu por afinidade de tema e do frescor da ideia. Estávamos produzindo algo novo na instituição. “Os componentes trazem consigo, para o interior das equipes, seu universo pessoal, suas características de personalidade, repertórios culturais, bem como sua trajetória profissional” (Moreira, 2009, p. 372).

A profissional do Sesc SP responsável por conteúdo ficaria com o desenvolvimento com o professor e a roteirista, contratada da produtora audiovisual. Eu seria responsável pela produção e ficaria com as decisões e parâmetros da produção das videoaulas. A primeira etapa foi composta por algumas reuniões de roteiro e conteúdo, realizadas presencialmente. O professor começava contando como ele compunha as aulas e todas as curiosidades que ele trazia de experiências anteriores, nesse mesmo curso que ele ministrava presencialmente. “O processo de preparação de conteúdos para EaD segue muito de perto as fases do processo de *design* instrucional (DI), que tem por objetivo geral criar uma solução para uma necessidade de aprendizagem” (Filtro, 2018, p. 23).

Nessa perspectiva, adoto a terminologia *Design* Educacional, praticada por Almeida (2003, p. 331), por desconectar o termo de instrucionismo, que remete ao tecnicismo, ampliando o espectro de sua ação para ensino-aprendizagem.

O professor identificou que seria importante retratar a origem da pintura de letras e trouxe para o referencial teórico do curso pesquisas acadêmicas ao redor da

temática, mapeamentos existentes da América do Sul, considerando os fileteados que ele já utilizava em suas composições, materiais da Organização Não Governamental (ONG) Letras que Flutuam, da qual ele fazia parte na época, além de sua perspectiva sobre a pintura de letras em diálogo com o *design*, algo que emergiu de seus estudos e dialogou com uma tendência mundial de valorização da manualidade. Ele nos convidava a observar as placas, as pinturas em lojas e o amplo uso das técnicas mistas.

Trouxe seu sócio, cuja porta de entrada para o universo da pintura de letras se deu no grafite das ruas, para dar entrevistas sobre sua experiência. Segundo Litto e Mattar (2017, p. 68) o professor pode:

[...] ser um perito no assunto que tem intenção de ensinar, mas é sempre prudente garantir que tenha as opiniões e os pensamentos mais recentes a respeito de um assunto para que sejam os mais atualizados possíveis. Resumindo, faça sua própria revisão de literatura. Se tiver colegas que também conheçam o assunto, convide-os para escrever ou fazer uma revisão crítica de seu curso. É essencial ter ideias iniciais e planos revisados por um colega de confiança antes de começar a criação do corpo do curso.

Considerando que os cursos que o professor ministrava já eram seriados, ou seja, já havia uma organização por aulas que acontecia presencialmente, o trabalho de apresentar o conhecimento por meio das seis videoaulas já contratadas aconteceu na fase de roteiro. A dosagem sobre quantidade de texto a ser falada foi definida também nessa etapa, tentando ficar próximo dos quinze minutos por videoaula que haviam sido pré-combinados na contratação da produtora audiovisual. As aulas ficaram estruturadas em: materiais, superfícies e movimentos (aula 1), alfabeto popular (aula 2), números, símbolos e decoração de letras populares (aula 3), tipo de letras populares geradas pelo pincel (aula 4), composição de letreiro popular (aula 5), letra desenhada com preenchimento e decoração popular (aula 6). O roteiro foi composto em sua totalidade, considerando cada uma de suas falas, que poderiam ser lidas com o uso de TelePrompter (TP).

Segundo Filatro (2018, p. 112), um roteiro detalhado de tudo o que “será feito e dito, palavra a palavra, incluindo mudanças de câmera e ordem de apresentação de imagens e outros recursos”, difere das aulas presenciais, pois demanda a organização sequencial formal e isso seria exibido no TP ou lido diretamente do roteiro. Em caráter formativo, para democratizar o acesso ao formato, anexo o roteiro da primeira aula desse curso, constando, nesta pesquisa, como Apêndice 1.

A vantagem de contemplar absolutamente tudo em roteiro é a previsibilidade e garantia de cobrir todos os conhecimentos levantados nas reuniões de roteiro. Por sua vez, a desvantagem dessa abordagem é a possibilidade de o professor soar artificial até que consiga alcançar um nível razoável de familiarização com o processo (Filatro, 2018, p. 112).

Segundo Litto e Mattar (2017, p. 66), os elementos para o planejamento de um curso são o foco principal, público-alvo e o problema que se tenta resolver. No caso do curso “O pintor letrista”, identificamos que o foco principal não seria formar profissionais de abertura de letras que pudessem trabalhar a partir do que aprenderiam nesse curso, mas que seria um primeiro passo, um primeiro contato, e que dali para frente as referências externas poderiam apontar para uma direção, a ser seguida de maneira autônoma pelos alunos. Seria, também, um curso para interessados e curiosos pela temática.

Compreendemos a arte educação como uma das principais ferramentas de ação formativa, em que os valores da autonomia, alteridade, dialogicidade, horizontalidade e coletividade são alicerces para que tais atividades aconteçam (Sesc, 2021b, p. 20).

Os roteiros foram a primeira produção de conteúdo do curso e foram escritos pensando no público-alvo direto (alunos que acessam a plataforma e realizam o curso), potenciais multiplicadores (alunos que se utilizam do curso em cursos ou oficinas que ministram), sua localização geográfica, a possibilidade de momentâneas desconexões de alguns alunos. Para esse fim, pensamos em produzir materiais que ficassem *offline* à disposição dos alunos. Conseqüentemente, a pré-produção contemplou a produção de um material complementar em formato de documento portátil (.pdf) que poderia ser baixado diretamente da plataforma. Para que o curso chegasse a mais pessoas, foi realizada a contratação de legendagem em diferentes idiomas (português, inglês e espanhol). “A reflexão sobre o direito à cultura como elemento indissociável dos direitos humanos parte de uma compreensão da cultura como um direito fundamental, inerente à condição de dignidade humana” (Sesc, 2015, p. 23).

Nessa linha, o desenvolvimento do projeto dialoga com as premissas da Instituição em arte-educação e cultura para seu público. E tais documentos orientadores, com frequência, citam a Declaração Universal dos Direitos Humanos:

Todo ser humano tem capacidade para gozar os direitos e as liberdades estabelecidos nesta Declaração, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição (Unicef, 1948).

Ainda sobre o público-alvo do curso, partimos do pressuposto de que os aprendentes não disporiam de formação anterior alguma. Não havia nem há pré-requisito para inscrição no curso. As pessoas podem ter qualquer nível de formação. Então a primeira aula apresenta os materiais e técnicas iniciais. A listagem dos materiais necessários contemplou apenas pincéis fáceis de encontrar e papéis como cartolina. Para finalizar, o curso não disporia de limite de prazo para acesso, sendo composto por aulas assíncronas, materiais disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana, deixando os alunos livres para estudarem no momento mais a eles apropriado.

A EaD é uma modalidade educacional cujo desenvolvimento relaciona-se com a administração do tempo pelo aluno, o desenvolvimento da autonomia para realizar as atividades indicadas no momento em que considere adequado, desde que respeitadas as limitações de tempo impostas pelo andamento das atividades do curso, o diálogo com os pares para a troca de informações e o desenvolvimento de produções em colaboração (Almeida, 2003, p. 331).

Reflico, aqui, sobre a equipe enxuta e a impossibilidade de implementar, nesse primeiro momento, recursos que permitissem a interação síncrona ou assíncrona na plataforma e a proposição de atividades que estimulassem o diálogo entre os pares, na citada “troca de informações”. Poderíamos propor, inclusive, que os alunos postassem suas produções em redes sociais, marcando o Sesc SP e o professor do curso. Isso não demandaria desenvolvimento tecnológico da plataforma ou mediação das postagens, seria prazeroso e colocaria o estudante como produtor de conhecimento. Vejo como uma potencialidade a ser explorada, e observo que nos ativemos a proporcionar qualidade em texto, material complementar e videoaulas.

Com os roteiros prontos, começamos a pré-produzir a gravação. Foram feitas visitas técnicas ao estúdio do professor, e em uma dessas visitas a roupa que ele vestia foi considerada a melhor opção para figurino do curso. A equipe da produtora contratada montou um documento chamado *Pre-Production Management* (PPM), que traz toda a estética do curso em uma prévia do que seria impresso nas videoaulas.

Encontramos um professor em seu ateliê, vestindo uma calça estampa camuflada e camiseta branca. Suas letras pintadas em quadros emoldurados e outras superfícies são o cenário para o curso. O plano de detalhe que mostra a folha branca e os movimentos de abrir as letras apresentam opções lateral e frontal. A vinheta de abertura, que aparece no início de cada videoaula, já possui um estudo de trilha sonora e composição. A PPM desse projeto consta no apêndice desta pesquisa (Apêndice 2).

Com os roteiros e a PPM aprovada, pudemos agendar as gravações. Com a melhor data definida para todos, inclusive para aqueles que dariam as entrevistas, disponibilizamos, portanto, três diárias para montagem, gravação de seis videoaulas de até quinze minutos cada, duas entrevistas, que comporão um minidocumentário sobre o trabalho de um pintor letrista (intercalando as falas com imagens do acervo pessoal dos pintores de letra entrevistados). Todas essas informações são organizadas em um documento chamado Ordem do Dia (OD), composto por um cronograma detalhado, que deve ser seguido para garantir que o trabalho seja cumprido.

Na véspera da gravação, o professor optou por ler o roteiro e gravar as videoaulas sem uso do *teleprompter* (TP). Não houve ensaio e passagem de roteiro com o professor na etapa da pré-produção.

#### 1.11.2 Produção: silêncio no estúdio!

O dia de gravação começa cedo com a montagem. Para esse tipo de gravação, pode-se calcular cerca de duas a quatro horas de montagem, uma vez que tudo foi definido na pré-produção e sistematizado na PPM e na OD. Os *sets* são ambientes de opostos: extremo barulho na montagem, café, bate papo e comida. Muitas pausas precisam ser feitas para ajustes de luz, câmera e som, e somente nestas pausas que a equipe pode conversar. Algumas delas se esticam mais do que esperado, quando a comida e o café entram em cena.

No outro oposto, o silêncio. Quando o assistente de direção pede “silêncio no estúdio” até respiramos diferente. E os olhos de toda a equipe se voltam para quem está na frente das câmeras. Sintomas comuns nesse momento são crises de tosse, frequentemente também ouvidas nas plateias de música erudita, e suor gelado na testa de quem não tem experiência em gravações desse tipo. Até quem fala bem em

público, é professor, dá aulas, pode se sentir intimidado por um set de gravação, com equipamentos e com muitas pessoas trabalhando.

Cabe ao diretor da gravação perceber os sintomas, narrados anteriormente sem base científica e com tom jocoso. No entanto, cabe a toda a equipe prever e aprimorar a experiência de todos, principalmente para quem estará na frente das câmeras.

A dimensão da educação nesse ponto extrapola as teorias e entra numa camada sensorial, de observação e experiência. O Sesc traz em seus referenciais “que todos os profissionais que atuam nesta instituição se constituem como mediadores do processo (*em arte-educação e cultura*) e podem contribuir com seus conhecimentos” (Sesc, 2015, p. 23). Em uma produção audiovisual de um curso no formato EaD, somos responsáveis por observar o desenvolvimento do projeto, que precisa respeitar os conceitos da Instituição acerca da educação, além de acolher, mediar a interação entre diversos profissionais que não se conhecem, compreender ajustes porventura necessários, tomar decisões de maneira rápida. Estar em um set de gravação para um projeto em nome do Sesc SP demanda extrema atenção aos detalhes. E cada passo que não corre como o esperado precisa ser corrigido dentro do que é possível e assimilado e aprendido para a próxima oportunidade. Então, as camadas de aprendizado para os profissionais do Sesc SP no contexto de uma produção audiovisual envolvem aquilo que é aprendido sobre o projeto e o que pode ser aprimorado dentro dele; o que é ensinado no que está sendo gravado, em coerência e profundidade; como a gravação ocorre e se tem uma forma mais eficaz de realizá-la; como as relações se desenvolvem dentro do projeto entre os profissionais do Sesc SP e os contratados.

Como narrado anteriormente, o professor não quis o TP. A equipe não previu ensaios e passagem das falas na pré-produção. O resultado foi uma tensão extrema nas primeiras aulas gravadas, e um professor que, mesmo detentor de todo o conhecimento e com experiência reconhecida na temática, precisava ler o roteiro a cada pausa. Poucos ajustes de texto foram feitos enquanto ele realizava a leitura e gravava suas aulas, então a presença da roteirista no set foi fundamental.

As diárias de gravação foram suficientes para finalizar toda a captação. Ao final da gravação, os cartões com as mídias foram logados, ou seja, inseridos no programa que possibilita a decupagem (separação dos trechos válidos de cada gravação) e a

edição (agrupamento dos trechos válidos, de maneira harmônica) de vídeo, para o início da pós-produção.

### 1.11.3 Pós-produção: nada será salvo na ilha de edição

Existe uma fala muito comum em produção audiovisual que ocorre quando algo dá errado na gravação, e ela vai mais ou menos por aqui: “a gente salva na pós”. O desdobramento pode vir até com conhecimento “de causa”, do tipo: “conheço um *plugin* que tira esse ruído”, ou “a gente corta essa parte e cobre com imagem de arquivo”. O fato é que, se o material sair da gravação o mais finalizado possível, menores serão as chances de a equipe encontrar problemas na pós-produção.

Essa etapa compreende a edição, que gera um primeiro corte (chamado *offline*), que, depois de aprovado, será tratado e terá as artes inseridas (como vinhetas, nomes e textos introduzidos nas videoaulas). Esse segundo corte com as artes é chamado *on-line*. A base para a edição é o roteiro de edição, feito com base no roteiro de gravação, incluindo a decupagem dos *takes* que valeram e algumas informações que a roteirista e a direção consideraram importante repassar para o editor de vídeo.

No caso do curso “O pintor letrista”, todo esse processo foi realizado pela produtora audiovisual e envolveu: roteirista, diretora, produtora, atendimento, assistente de edição, editor, finalizador. Do lado do Sesc SP, abrangeu produção audiovisual e conteúdo que, ao lado do professor, desenvolveram juntos uma maneira de trabalhar e de traduzir um curso que acontecia presencialmente para o ambiente digital. E esse foi o processo que mais demorou para ficar fluido. Começamos colocando todos em cópia nas mensagens eletrônicas trocadas em todas as etapas, para finalizar com um encontro presencial síncrono para os ajustes finais.

Depois de muitas trocas de *e-mail*, compreendemos que o fluxo precisaria ser observado e melhorado, e nos pusemos a pensar sobre isso. Detalho as melhorias implementadas no subcapítulo 5.3 “Depois”.

Na pós-produção, a área de conteúdo do Sesc SP retomou as conversas com o professor para a redação do que é chamado de “abas”, ou seja, o que vai escrito na página *web* acima e abaixo das videoaulas. A redação do material complementar, aquele que pode ser baixado em formato .pdf, também começou nesse ponto.

A profissional responsável pelo conteúdo explicou o que seria necessário em cada página, em cada trecho, mas, como ainda não existia uma plataforma no ar, disponível para o público, o professor teve dificuldade de compreender sua produção escrita para esse momento. O papel da profissional do Sesc SP em receber os materiais, retornar e implementar melhorias no processo foi diário. É um processo educativo, de trabalho com o professor, em sugestões e redação. O manual enviado segue esta ordem, reproduzida a seguir:

Sinopse do curso: o que é, para quem se destina, o que a pessoa vai ter aprendido a fazer ao final do curso e quem é o ministrante  
Sinopse das aulas 1 até a aula 6 (importante não copiar as frases do roteiro da videoaula)  
Textos em tom pessoal recomendando livros, músicas, filmes e *links* (fugir do estilo sinopse, falar em primeira pessoa, explicar por que gosta da referência e o que aprendeu com ela, por exemplo)  
Proposição de dinâmicas práticas para serem feitas em casa ou observadas no cotidiano.

A profissional trouxe, em sua prática, a experiência de que o professor fale diretamente com seus alunos por meio dos textos. Que não seja a voz do Sesc SP a partir do momento que o aluno se inscreve no curso, mas sim um tom pessoal. Dessa forma, o Sesc SP apenas abriga essa relação entre os dois (professor e aluno). Sobre o material complementar, ela organiza todas as informações pré-combinadas e orienta, aula a aula, como o professor pode indicar referências e conteúdos externos.

Na próxima seção do documento que orienta sobre a produção dos materiais escritos (abas e conteúdo complementar), a profissional de conteúdo coloca *links* levantados na pré-produção, separados por temática das aulas. Esse é um ponto de partida para o professor também em um fluxo de trabalho no qual o professor detém o conhecimento, e em dupla com conteúdo desenvolve um referencial teórico e prático no âmbito da educação não formal e EaD.

Por ser o primeiro material escrito desenvolvido entre Sesc SP e professor, foi uma etapa repleta de aprendizado, e sistematizar essas orientações tomou mais tempo do que o período dedicado a produzir um dos cursos. Foi necessário criar, traduzir e publicar uma grande quantidade de cursos.

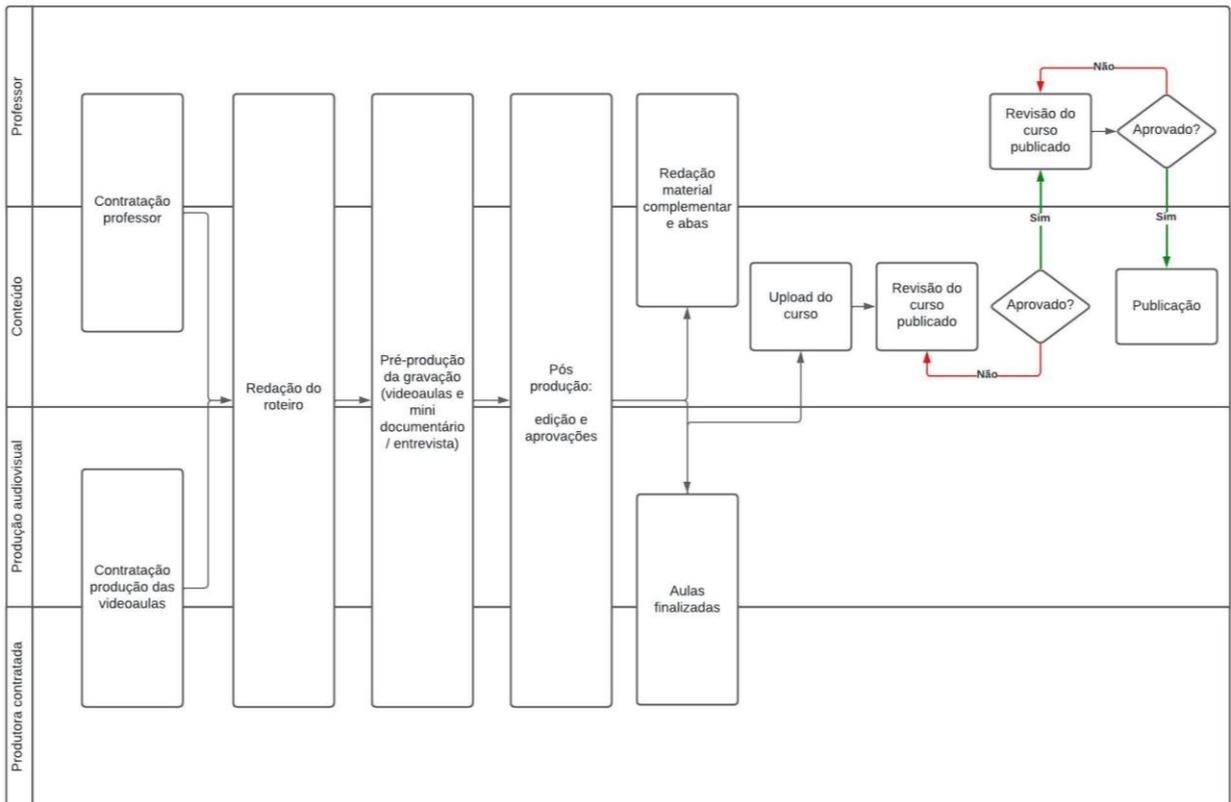
#### 1.11.4 Revisão e publicação

Estamos em 2020 e uma pandemia se abateu sobre o mundo. O Sesc SP lança os projetos em ambientes digitais. Estou em licença-maternidade. A profissional de conteúdo encontra-se sozinha diante desse projeto. Ela mesma publica o curso e realiza a revisão. Muito do que é escrito surge na plataforma de publicação do curso, pois são campos antes desconhecidos para nós.

Segundo Litto e Mattar (2017), a revisão do curso segue algumas etapas, tais como correção do texto, garantia de que ortografia e gramática estejam corretas, verificação de referências, títulos e cabeçalhos, numeração e sequências, *links* da *web* (Litto; Mattar, 2017, p. 76). Traz também critérios do revisor sobre navegação (se tudo funciona e o caminho é bem trilhado), direitos autorais (se todas as obras, existentes e preexistentes estão devidamente negociadas e publicadas), técnicas para manter os alunos dentro do curso (em caso de *links* externos, se abrem em uma nova aba ou janela, conservando o *site* do curso sempre aberto), aspectos técnicos (abre em diferentes navegadores, em diferentes dispositivos, todas as aulas rodam) (Litto; Mattar, 2017, p. 76).

Ciente da importância de uma revisão por terceiros, ela compartilha com o professor para que ele também revise. Com sua aprovação, o curso é lançado em abril de 2020.

**Figura 5** – Fluxograma produção, publicação e revisão do curso “O pintor letrista”



Fonte: Imagem criada pela autora, utilizando LucidChart (<https://lucid.app/>).

Nesse fluxo, é possível observar os grandes blocos que ultrapassam as linhas horizontais que separam os setores de produtora contratada, produção audiovisual, conteúdo e professor, tornando possível a percepção de que as ações são realizadas em um conjunto, uma prévia do que seria uma equipe, diferentemente da Figura 4, em que as tarefas foram executadas de maneira separada pelos dois componentes do piloto do projeto.

### 1.12 Depois

A presente seção tem o intuito de trazer informações atualizadas desde a publicação do curso “O pintor letrista”, posicionando sobre os avanços já realizados pela equipe até o presente momento, para, então, deixar emergir as potencialidades para a criação de um referencial para a produção de novos cursos. A metodologia segue a narrativa baseada em documentos orientadores do Sesc, bem como a literatura levantada na revisão.

Narrar o que aconteceu depois do lançamento desse curso divide-se em duas etapas distintas: o momento logo após esse lançamento, ainda em 2020, e o que significou publicar um projeto e tornar visíveis as ideias gestadas na Gerência Sesc Digital. O contexto de pandemia.

Em seguida, faço um breve apanhado sobre a evolução do trabalho como parte integrante da equipe durante os quatro anos que se seguiram, até 2024, pelo olhar da coordenação do projeto.

#### 1.12.1 O ano de 2020 não foi fácil

É importante lembrar o contexto em que estávamos em abril de 2020, início da pandemia: existia a intensa necessidade de simular uma vida no ambiente *on-line*, todo o contato com o mundo exterior se dava pela internet. As unidades operacionais do Sesc SP estavam fechadas. As pessoas trabalhavam de casa. As aulas aconteciam *on-line*. A vida virou um quadrado na tela do computador, e escrevo “virou” porque ela não se tornou, ela, a vida, foi chacoalhada e tombou.

Lançar as plataformas [ead.sesc.digital](http://ead.sesc.digital) e [sesc.digital](http://sesc.digital) naquele momento, da mesma forma que ocupar o YouTube do Sesc SP com transmissões ao vivo, direto da casa dos artistas, foram formas de conectar o público do Sesc SP a tudo o que existia antes da Covid-19, a continuar a conexão entre Sesc SP e os artistas, a seguir fomentando a cultura e a educação, apesar de todos os pesares. No caso do curso “O pintor letrista”, contudo, ele não era composto por uma transmissão ao vivo de uma aula direto das oficinas do Sesc Pompeia ou de seu ateliê (que também poderia ser considerada uma forma de traduzir, porém, mais análoga a seu correspondente presencial). Retomo aqui o conceito de tradução, pois trata-se de uma produção nova, feita especialmente para o ambiente digital.

Como professores-tradutores, relemos e reescrevemos o existente, mediante uma atitude crítica, que exige compreensão e superação das matérias originais, lendo e escrevendo entre linhas; atentando para singularidades menos transparentes; decompondo-as de fora para recompô-las por dentro – dentro que é coextensivo ao fora (o que pode ser chamado tempo) (Corazza, 2016, p. 1323).

A indicação do professor partiu da gerência técnica responsável pelas oficinas do Sesc Pompeia e dos espaços de tecnologias e artes das unidades operacionais, gerência esta que deu plena liberdade de realização à equipe do Sesc Digital. O curso

foi escolhido para ser objeto desta pesquisa por ter sido o primeiro produzido, por propiciar uma relação saudável da Gerência Sesc Digital (GSD) com outra gerência do Sesc SP, por traduzir um curso que acontecia presencialmente (portanto, trazendo a tradução da ação para o ambiente digital, e não somente sua transposição), e porque permanece relevante, uma vez que segue recebendo matrículas mesmo depois de quatro anos de sua publicação.

Certamente, a indicação do professor ocorreu pelo fato de que este foi um curso presencial sobre o qual o público respondia positivamente ao final, e quem não conseguia executar, pedia por mais vagas, por maior frequência da oferta. Trata-se de um projeto que nasce do contexto, do dia a dia em uma unidade operacional, por meio do olhar atento de profissionais de arte-educação que realizam, desenvolvem e mediam ações (Sesc, 2021b, p. 25), na compreensão da Instituição de que:

[...] todos os profissionais que atuam nesta instituição se constituem como mediadores do processo e podem contribuir com seus conhecimentos. Logo, trata-se de uma construção coletiva que tem a escuta como ação que efetiva a prática dialógica entre todas as partes envolvidas – sujeitos e territórios. Uma percepção que reconhece as subjetividades, as identidades, as vivências, as histórias e as memórias como dimensões importantes dentro da ação de mediação, possibilitando que os sujeitos sejam críticos, autônomos e protagonistas na transformação de suas realidades (Sesc, 2021b, p. 24).

Os profissionais dessa Instituição são responsáveis pela mediação cultural realizada em seus espaços, que recebem público.

Compreende-se, portanto, mediação cultural como iniciativa de formação, difusão, pesquisa e fruição em sua transversalidade e diversidade cultural, desenvolvidas para os diversos públicos por meio dos seguintes eixos estruturais: pesquisa e ação (Sesc, 2021b, p. 21).

O documento orientador do Sesc traz os espaços em que as ações podem ser realizadas, e destaca que em 2021:

[...] esse espaço-lugar também pode ser virtual. Por meio de canais midiáticos é possível desenvolver ações artístico-educativas, com vias de manter um contínuo vínculo com a instituição. Em uma era em que somos interpelados por tecnologias digitais, promover ações formativas no espaço virtual antes, durante e depois das programações artístico-culturais é um meio de ação que pode ser utilizado (Sesc, 2021b, p. 30).

Dialogo com o documento citado, ao propor que as ações nos ambientes digitais não ocorram “antes, durante ou depois” em relação às ações análogas presenciais, mas que elas possam, sim, ser ações novas, criadas, pensadas, traduzidas, e que se desenvolvam de maneira independente, porém interligadas, cumprindo o paradoxo trazido por Corazza acerca de uma boa tradução no âmbito educacional.

Logo, ação presencial síncrona e *on-line* assíncrona caminham juntas, em prol das diretrizes da Instituição, particularmente com destaque à primeira diretriz que considera “a arte educação como campo de formação, difusão, fomento e fruição, em consonância com a missão institucional” (Sesc, 2021b, p. 34).

#### 1.12.2 Quatro anos, uma vida

O projeto da plataforma ead.sesc.digital nasceu com a primeira gravação do primeiro curso e tem seu percurso ainda sendo desenhado constantemente por intermédio da produção de novos cursos. Em 2022, vimos o crescimento dos números de inscritos nos cursos, potencializado pelo trabalho de uma assessoria de imprensa especializada (ver Quadro 3, linha março). Compreendemos que desenhar estratégias de comunicação precisa fazer parte da etapa de planejamento do projeto, não sendo apenas adjacentes a ele.

Em 2023, testamos um modelo de comissão, que recebeu propostas de diferentes profissionais do Sesc SP e trouxe um olhar que emergia diretamente do contexto, do dia a dia das unidades operacionais. Dessas propostas, algumas foram produzidas e estão disponíveis na plataforma. A experiência gerou pontos positivos, como articular com um grupo novas ideias, e propiciou o aprendizado de que muitas dessas propostas não seguiram, seja por indisponibilidade dos professores, ou dos próprios propositores. Interessante observar que criar cursos e suas devidas proposições ficam concentradas na equipe fixa. Muitos cursos continuam emergindo da realidade do contexto das unidades operacionais.

Por fim, em 2024, a equipe da plataforma ead.sesc.digital atingiu a meta de ter antecedência de planejamento e capacidade de articular os lançamentos. Pavimentou o caminho interno das aprovações e reconstrói esse caminho contando com a percepção dos colegas sobre o alcance do projeto. Foi o primeiro ano em que cursos foram lançados a cada dois meses, e que sua trilha de produção não parou.

É um projeto que se mantém em constante observação para melhorias, ajustes e escalabilidade, ainda praticando a metodologia *Sprint*, dentro das possibilidades e das regras administrativas de uma instituição complexa cujo coração de sua ação não está em desenvolver produtos digitais, mas que compreende e desenvolve sua presença nesses ambientes.

O Quadro 15 traz a linha do tempo de todos os cursos produzidos e lançados até dezembro de 2024, começando com o piloto.

**Quadro 15 – Calendário de lançamentos de cursos de 2020 a 2024**

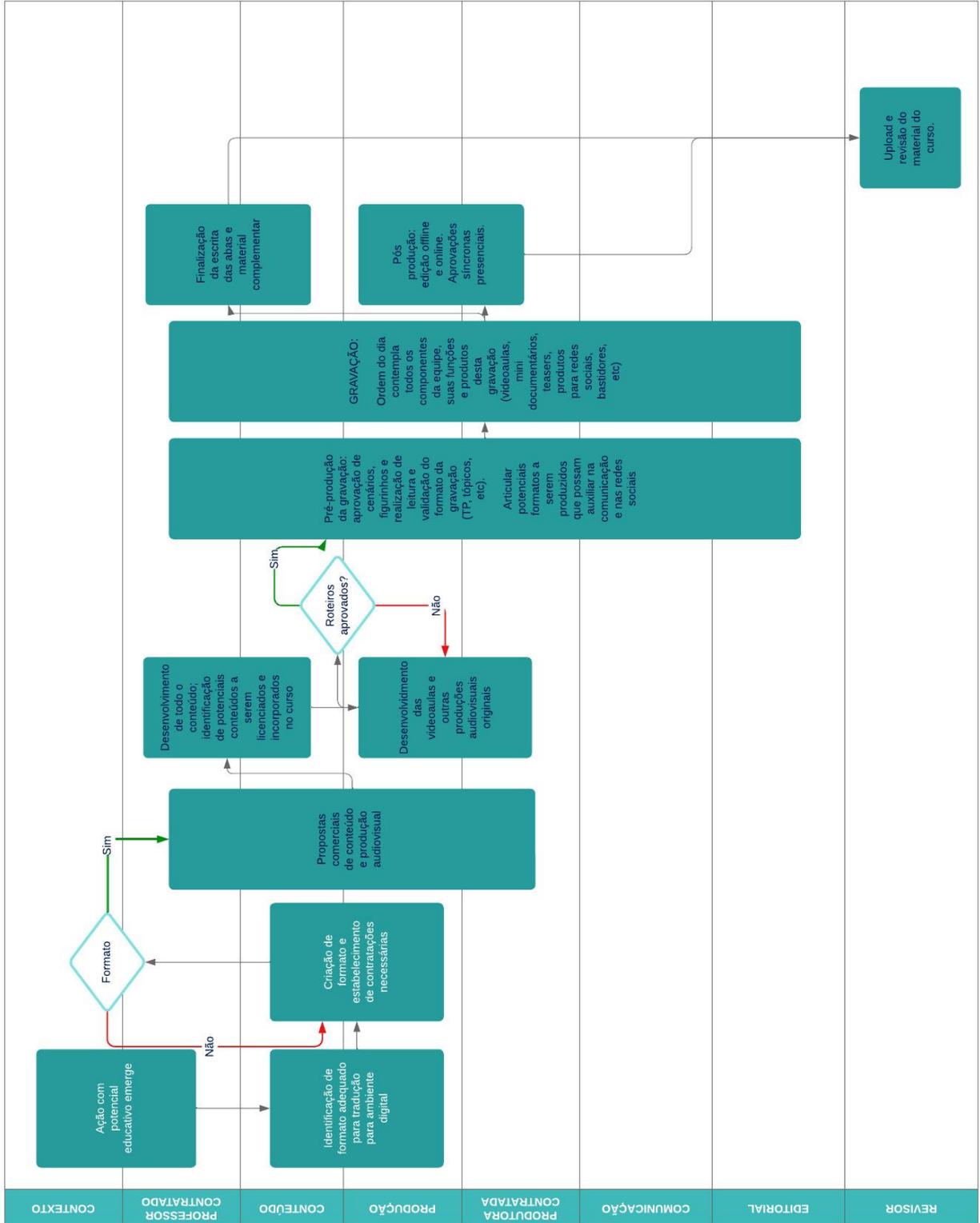
<b>Ano</b>	<b>Mês</b>	<b>Curso</b>	<b>Professores</b>
	Não foi publicado	Fotografia com Mário de Andrade	
2020	Abril	O pintor letrista	Filipe Grimaldi
2020	Abril	Narrativa em quadrinhos	Rafael Coutinho
2020	Abril	Como estamos envelhecendo	Apresentação: Zezé Mota
2020	Abril	Viola Caipira	Ivan Vilela
2021	Agosto	Alimentação para bebês	Rachel Francischi
2021	Setembro	Palhaçaria	Cia LaMínima
2021	Outubro	Técnicas de áudio e gravação	Renato Coppoli
2022	Março	Arquitetura e a cidade no Brasil	Guilherme Wisnik
2022	Abril	Abordagem triangular no ensino da arte no Brasil	Vários sob coordenação de Ana Mae Barbosa e Sidiney Peterson
2022	Junho	Sustentabilidade	Apresentação Thainá Duarte
2022	Julho	Cinema no Brasil	Ismail Xavier
2022	Agosto	Iluminação cênica	Marisa Bentivegna

2022	Setembro	Pensamento lógico	Leonardo
2022	Dezembro	Bike e lazer	William Cruz
2023	Fevereiro	Mentalidade financeira	Amanda Dias
2023	Maio	Fotografia e a Cidade	Cristiano Mascaro
2023	Setembro	Libras e a cultura surda	Fábio Melo e Nayara Silva
2024	Fevereiro	Cenografia	J. C. Serroni
2024	Abril	Costura manual	Fábio Malheiros
2024	Junho	Como criar podcasts	Tiago Rogero
2024	Agosto	Atuação para o audiovisual	Sabrina Greve
2024	Novembro	Dispositivo de racialidade	Sueli Carneiro

Fonte: A autora.

Em quatro anos, a equipe aprimorou o fluxo de trabalho, interagindo de maneira muito mais eficaz e com os profissionais terceirizados, descritos brevemente na Figura 6.

Figura 6 – Fluxograma atual de produção de um curso



Fonte: Imagem criada pela autora, utilizando LucidChart.

Realizando uma leitura do fluxo atual, a ação com potencial educativo emerge do contexto, e a equipe do EaD (conteúdo e produção) identifica o formato adequado do curso. É uma equipe que já dispõe de experiência para observar e propor meios de realizar essa tradução para o ambiente *on-line*. No fluxo, é possível verificar que este trabalho é realizado com o contexto das unidades operacionais do Sesc SP a partir da escuta, da observação e da proposição.

O formato é validado com o educador responsável por conduzir o curso, seja apresentando as videoaulas ou não. Quando esse formato está aprovado, as “propostas comerciais”<sup>3</sup> da equipe terceirizada são levantadas e as contratações realizadas. Trata-se de uma etapa que acontece de maneira simultânea e cada setor, conteúdo e produção, trabalha separadamente.

Após a contratação, a equipe segue um fluxo de trabalho paralelo, mas com trocas e validações conjuntas em conteúdo e produção audiovisual, verificando que o desenvolvimento do conteúdo acontece primeiro para que depois a produção das videoaulas e outras produções audiovisuais possam caminhar, ainda em caráter de pré-produção. A leitura dos roteiros das videoaulas e outras produções audiovisuais é feita pelos setores de conteúdo e produção, de maneira separada, e as considerações são compartilhadas via *e-mail*.

Com os roteiros aprovados, a produção audiovisual levanta todas as questões de pré-produção das videoaulas e outras produções audiovisuais, e a aprovação da PPM e da mecânica da gravação acontece em reunião síncrona, podendo ser presencial ou via internet. A importância da sincronicidade dessa etapa é finalizar o encontro com a aprovação, podendo, portanto, agendar as gravações.

Atualmente, as gravações ocorrem de maneira presencial. Durante a pandemia, o acompanhamento da gravação era realizado via internet para reduzir a quantidade de pessoas no *set*.

Ao fim da gravação, observo uma nova separação entre as equipes, que aprovam conteúdo escrito, referências, curadoria de conteúdos (pela equipe de conteúdo), videoaulas e outras produções audiovisuais (pela produção). Existem trocas e sugestões entre as duas profissionais, mas elas seguem as trilhas de trabalho de maneira independente.

---

<sup>3</sup> Nomenclatura utilizada pelo Sesc SP para as propostas que geram contratações.

Assim que as videoaulas e outras produções audiovisuais e o material complementar e escrito estão prontos, o material é organizado e compartilhado com o revisor, que realiza o *upload* na plataforma EdX. Ele sugere mudanças e melhorias, se necessárias, além de propor pesquisas para os aprendentes.

De maneira geral, é possível destacar que alguns processos já estão mais integrados entre as equipes de conteúdo e produção. Esses mesmos processos se expandem para tomadas de decisão envolvendo áreas como comunicação e editorial. E existe uma etapa de revisão independente da profissional de conteúdo.

#### 1.12.2.1 Composição de equipe

Em matéria de composição de equipe, atualmente o projeto dispõe de uma equipe multidisciplinar fixa, composta por conteúdo (que seria uma *designer* educacional), um revisor e uma produtora audiovisual, além da gestão do projeto. Eventualmente, pode-se contar com editores de vídeo e *videomakers* para a produção de novos conteúdos ou conteúdos derivados, como cortes curtos de um minuto para divulgação em redes sociais e bastidores de gravações. No âmbito do desenvolvimento em tecnologia, ou seja, tratando-se da ferramenta e da customização do *site*, a equipe constitui-se de *designer* gráfico, programador, *webdesigner*, *UX designer*.

No tocante à produção audiovisual, em 2023, o projeto contou com reformulação e criação de identidade visual própria, bem como com a criação de um banco de trilhas sonoras. O que antes era produzido pelas empresas de produção audiovisual contratadas agora chega pronto apenas para aplicação. Essa foi uma ação que trouxe mais identidade à plataforma de cursos, além da possibilidade de contratar empresas que não dispõem do conhecimento de produzir e desenvolver uma identidade visual. Por conseguinte, as produtoras contratadas precisam de editores de vídeo para aplicar essa identidade, mas não criar a cada curso um pacote de vinhetas e telas de arte para videoaulas.

A equipe da produtora contratada é constituída por roteiristas, diretor-geral, produção executiva e de mesa, operadores de câmera, técnicos de som. O professor faz as vezes de curador de conteúdo e redator, além de apresentar seu próprio curso. Em ambos os casos, esses profissionais são contratados pelo Sesc como pessoa

jurídica, ou seja, empresas prestadoras de serviço, não fazendo parte do quadro de funcionários da Instituição.

**Quadro 16 – Equipe envolvida no projeto ead.sesc.digital**

	<b>Função</b>	<b>Competências</b>
Equipe fixa	Gestão do projeto	Mapear demandas, conhecer as bases curriculares, cooperação, colaboração, empatia, alteridade e comunicação, organização e gestão de tempo, gestão de projetos, inovação social.
	<i>Designer</i> educacional (chamada de Conteúdo)	Conhecer as bases curriculares, cooperação, colaboração, empatia, alteridade e comunicação, organização e gestão de tempo, gestão de projetos, roteirização, coerência pedagógica, curadoria, avaliação e propostas de iteração, inovação social.
	Produtora audiovisual	Cooperação, colaboração, empatia, alteridade e comunicação, organização e gestão de tempo, gestão de projetos, roteirização, coerência pedagógica, criação de apoios à autoria e à mediação, inovação social.
	Revisor	Cooperação, colaboração, empatia, alteridade e comunicação, organização e gestão de tempo, gestão de projetos, uso de interfaces digitais de autoria, organização de ambientes virtuais, avaliação e propostas de iteração, criação de apoios à autoria e à mediação, validação e revisão, inovação social.
Eventual	Editor de vídeo	Organização e gestão de tempo
	<i>Videomaker</i>	Organização e gestão de tempo, roteirização

Fixos GSD	<i>Designer gráfico</i>	<i>Design</i> da interface da plataforma e das apostilas (em .pdf)
	Programador	Organização de ambientes virtuais
	<i>Webdesigner</i>	Organização de ambientes virtuais
	<i>UX designer</i>	Organização de ambientes virtuais
	Administrativo	Gestão dos contratos e licenças coletadas
Sesc	Assessoria jurídica	Confecção dos contratos com base nas propostas comerciais.
	Contratação e logística	Celebração dos contratos, seguindo a ordem de serviço vigente.
Equipe terceirizada	Assessoria de imprensa	Identificação de potenciais públicos e divulgação dos cursos.
	Professor/conteudista	Coerência pedagógica, curadoria, avaliação e propostas de iteração, colaboração, empatia, alteridade e comunicação, organização e gestão de tempo.
	Curador de conteúdo	Curadoria, colaboração, empatia, alteridade e comunicação, organização e gestão de tempo.
	Redator	Redação do conteúdo.
	Produtor(a) audiovisual	Produção das gravações em áudio e vídeo.
	Diretor(a) audiovisual	Agrupamento de uma equipe condizente com o conteúdo que será produzido, direcionamento para que as videoaulas e outros materiais nesse suporte tenham característica própria e qualidade, colaboração, empatia, alteridade e comunicação, organização e gestão de tempo.
	Operação de câmeras	Operação das câmeras e lentes

Assistentes de câmera	Montagem e checagem das câmeras
Operador de som	Captação do som com microfones
Iluminador/diretor de fotografia	Concepção dos planos que as câmeras farão, iluminação do <i>set</i> de gravação.
Direção de arte/cenografia	Criação da identidade visual do curso, ligando figurino, cenário, maquiagem e artes como <i>letterings</i> e geradores de caracteres.
Roteirista	Elaboração, como professor, do que será exposto em cada videoaula e em cada audiovisual produzido. Pode ser roteirizado e lido, ou pode ser organizado em tópicos a serem provocados e lembrados durante a gravação.
Designer de animação	Cria banco de vinhetas e artes gráficas a serem inseridas nas videoaulas.
Trilheiro (trilha sonora)	Cria banco de trilhas sonoras para vinhetas e videoaulas.
Editor/finalizador	Separa o <i>take</i> correto de cada videoaula e monta as videoaulas e materiais audiovisuais complementares de acordo com o roteiro elaborado. Insere as artes finais.
Legendagem	Recebe os vídeos prontos e produz as legendas em arquivos digitais (português, inglês e espanhol).

Fonte: Censo EaD.br 2022

Em oposição ao Quadro 16, destaco que os papéis e as competências dos componentes das equipes não podem ser resumidos, pois são mais completos e complexos, visto que cada um traz consigo uma história e um percurso que será levado em consideração em cada projeto novo.

[...] a composição de equipes para o desenvolvimento de projetos de EAD, dessa maneira, não pode ser entendida de forma ingênua e estática,

representada por um fluxo ou uma lista de atribuições, pois o olhar mais aguçado pode revelar sua complexidade e dimensões como uma força dinâmica (Moreira, 2009, p. 377).

De fato, são muitos profissionais envolvidos e de setores variados, não havendo um coordenador geral para a pasta. As distintas coordenações, administradas por diferentes gerências, precisam constantemente estabelecer combinados para que o projeto flua e seja feita a devida tradução da ação.

As equipes terceirizadas possuem mecânicas próprias e prazos distintos para a realização do projeto. Conciliar cronograma de todos os realizadores e atualizar, conforme os ajustes e percalços que aparecem, é tarefa que fica a cargo da equipe fixa do projeto. A equipe está alocada em dois setores, com coordenações distintas, porém a gestão do projeto é de responsabilidade da autora desta dissertação.

O conceito de 'equipe', dessa maneira, mostra-se fundamental para a compreensão das características, competências, papéis dos componentes do processo de produção de EAD. A palavra equipe é amplamente aplicada na identificação de agrupamentos com as mais diversas características, finalidades e perfis. Alguns autores consideram equipe um grupo que trabalha em conjunto; por outro lado, outros autores consideram que uma equipe só se constitui enquanto tal quando possui em comum valores como co-participação, cooperação e ajuda mútua. (Moreira, 2009, p. 372).

Em EaD, Moreira (2009) assinala, ainda, a importância da criação das redes, em oposição às estruturas hierárquicas verticalizadas, e que a gestão desse projeto deve seguir “os modelos atuais de gestão de pessoas, em sintonia com as demandas da sociedade conectada. A equipe, nessa perspectiva, possui motor próprio, é viva e dinâmica” (Moreira, 2009, p. 372).

Nessa perspectiva, concluo que a equipe é feita por componentes que aprendem constantemente, ensinam pares e fornecedores, aprendem novamente com estes e produzem, juntos, cursos livres, gratuitos e disponíveis no formato a distância.

## EQUIPE EDUCADORA: CRIANDO REFERENCIAL

Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina  
(Cora Coralina).

A importância da criação de um referencial para a realização de novos cursos parte da importância de documentar como o projeto foi criado, consolidado e desenvolvido, para que os aprendizados ao redor de seu desenvolvimento fiquem públicos, e não apenas baseados em memória individual.

Os conceitos que orientam esse referencial e que emergiram desta pesquisa voltam-se para as categorias levantadas na revisão de literatura: gestão, por meio da sistematização de fluxos e potenciais melhorias; metodologias ativas e tecnologias, mediante implementação de novas práticas e mais interação nos cursos; e EaD, produzindo um referencial que oriente a criação e a tradução dos cursos em suas temáticas, e a produção audiovisual (seja de videoaulas ou outros formatos em audiovisual) no sentido de documentar como é realizado esse projeto.

A criação de tal referencial fornece bases teóricas e metodológicas para o projeto, registra processos e compartilha conhecimento, de forma que ele não fique limitado à oralidade e à percepção pessoal dos funcionários. Desse modo, e com a criação desse referencial, a maneira com a qual o Sesc SP produz cursos no formato EaD fica evidente a todos e pode ser chancelada pelas instâncias superiores.

Esse referencial não é realizado apenas por mim como autora desta dissertação, mas sim em diálogo com o referencial teórico, com a troca com os componentes da equipe de EaD. Com o aprendizado propiciado na criação de cursos, especialmente com o curso analisado, entendo que a melhor proposta é buscar dados na narrativa elaborada com base na criação do curso com a equipe fixa do projeto, para construir conhecimento ao redor dos conceitos e autores aqui observados, sistematizados no tópico a seguir por meio das categorias já utilizadas na revisão de literatura: “gestão”, “educação a distância” e “metodologias ativas e tecnologias na educação”.

### 1.13 Conceitos que compõem o referencial

Aponto caminhos que emergiram desta pesquisa e que podem ser pontos de partida para esta equipe de trabalho, ainda imaginada, que seguirá os pressupostos da educação não formal e os documentos orientadores do Sesc na criação de tal referencial.

Por meio das categorias levantadas na revisão de literatura, organizo os conceitos que podem compor o referencial. Partindo dos fluxos desenhados, proponho observar a gestão (Lacruz, 2014) com o objetivo de sua melhoria. Conseqüentemente, para o futuro da produção de novos cursos, proponho criar mais momentos de aprovação conjunta e troca dialógica dentro da equipe fixa. Estreitar os laços entre os componentes da equipe, no sentido de que a sobreposição de fazeres seja vista como uma oportunidade de troca.

Em “educação a distância”, proponho a estruturação em: história da própria da plataforma, iluminando a memória do projeto e da instituição, posicionando essa ação no âmbito da tradução (Corazza, 2016) e potencial criação. Pelo olhar de Almeida (2003), Moreira (2009) e Filatro (2018), proponho que descrevamos o que produzimos, como produzimos, para quem produzimos, inspirado em Litto e Mattar (2017), que propõem algumas perguntas a serem feitas pela equipe, tais como foco do curso, público-alvo e problema a ser resolvido.

É fundamental observar criticamente aspectos da EaD e do ensino e aprendizagem que não são contemplados nos cursos atualmente, colocando como potencialidades a serem exploradas. Tais potencialidades dialogam com a categoria “metodologias ativas e tecnologias na educação”, por meio de Almeida (2003), Kenski (2012), Filatro (2018) e Litto e Mattar (2017), que trazem em suas produções a importância da educação e da utilização das TIC. Sobre ambientes digitais de aprendizagem Almeida (2003) propõe rever o planejamento dos cursos, incluindo interação entre os alunos, avaliações (mesmo que sejam *quizzes* autoguiados) e melhorias nas estratégias de comunicação (Litto; Mattar, 2017), que devem ser observadas e quantificadas com metodologia de trabalho própria, a fim de acompanhar nossos progressos. Os autores oferecem também guias de boas práticas da *Open Learn*, trecho que dialoga com Filatro (2018) e Almeida (2003), e a própria narrativa aqui realizada, baseada em documentos orientadores do Sesc,

considerando que tanto autores quanto narrativa e documentos orientadores podem e devem ser norteadores ao criarmos um guia próprio de boas práticas. A sistematização em conjunto desses saberes torna-se, assim, um ponto de democratização e transparência de como o projeto é conduzido.

Finalizo destacando a importância de que a equipe multidisciplinar se enxergue no projeto e, ao mirar como quem olha um espelho, consiga perceber o caráter educador em seu papel dentro dessa equipe, tanto ao produzir uma ação educativa em sua forma e essência quanto em formar dentro do Sesc SP e com seus fornecedores a consciência de um projeto de cursos a distância no âmbito da educação não formal em um ambiente digital. Quando afirmo que a equipe é uma equipe educadora, dialogo com o fato de que esta educação está em processo contínuo de constituição, e desta maneira, os profissionais da equipe seguem em processo contínuo de formação.

Portanto, quando criado, o referencial para a criação de cursos se construirá na base do diálogo entre a equipe fixa, a equipe do Sesc SP e as empresas contratadas, bem como mediante o compartilhamento de informações e o modo de produzir cursos no formato EaD pela instituição no âmbito nacional. Por fim, por meio dessa criação coletiva será possível documentar o processo e produzir conhecimento acerca da plataforma ead.sesc.digital.

Além de um arcabouço para a produção de novos cursos, o referencial é a bússola orientadora da equipe, em termos de autoformação, temáticas, implementações, planejamento estratégico. Desta maneira, a equipe multidisciplinar saberá também onde almeja chegar com este projeto.

## CONSIDERAÇÕES

O objetivo da presente pesquisa foi a investigação de como se realizou a tradução de um curso originalmente presencial para a plataforma ead.sesc.digital, uma ação educativa do Sesc SP. Nesta investigação, busquei na revisão de literatura caminhos para a pergunta inicial, presente no título da dissertação: onde estava a educação? Pesquisei minha própria prática, narrada por meio da memória de meu papel como produtora audiovisual da ação e, posteriormente, coordenadora do projeto da plataforma ead.sesc.digital, em busca de responder à pergunta orientadora: como foi feita a tradução do curso “O pintor letrista” para o ambiente *on-line*, considerando os preceitos de educação utilizados pelo Sesc?

Nesse sentido, descrevi brevemente a visão do Sesc sobre arte, cultura e educação, com o intuito de construir com a sociedade uma “condição de vida mais humana, digna de almejar-se”. Discorri, apoiada nos documentos orientadores da instituição, o contexto de suas unidades operacionais, vistas pelo seu público como praças, restaurantes, pontos de encontro, casas de *shows*, consultórios odontológicos, oficinas variadas, espaços expositivos e de lazer. Esses espaços tão múltiplos e coletivos são educativos por excelência e se constituem como potenciais locais para atos de currículo (Macedo, 2012).

Tracei um caminho do currículo apropriado para uma organização de educação não formal, por intermédio de Gimeno Sacristán e Hamilton, passando pelos pensadores da educação que trouxeram evolução no âmbito da educação formal, fatos estes que ocorreram no século XX ao redor do mundo, como a Escola Nova (Dewey, 1979), e a Pedagogia da Esperança, pensando a educação mediante uma perspectiva que permite sonhar (Freire, 1992). Tais ações fortaleceram um currículo com criticidade, “evitando formas de tecnicismo” (Young, 2014). Nesse sentido, a educação se apresenta como uma alternativa à dureza da vida (Freire), um poderoso agente de transformação (Apple).

A educação se encontra hoje desafiada diante das práticas sociais marcadas pelo intenso acesso à informação, interação multidirecional, produção, publicação e circulação de novas informações, que propiciam a quem tiver em mãos qualquer dispositivo tecnológico conectado à internet certas condições prévias que são desenvolvidas fora do sistema educativo (Cerny; Almeida; Prado; Almeida, 2017, p. 936).

A plataforma ead.sesc.digital emerge como espaço potencial para o desenvolvimento do *web* currículo (Almeida, 2021), que buscou ser a transposição para o passo educativo presente na ação não formal do Sesc SP. O viés tecnológico presente na ação é um passo à frente para uma instituição que se posiciona no ambiente virtual, um modo de trazer seu conhecimento para além do espaço-tempo, de maneira assíncrona (Kenski, 2012).

A dissertação *Onde está a educação? A tradução do curso 'O pintor letrista' para o ambiente on-line* desenvolveu-se na investigação sobre quais preceitos da educação estão contemplados nessa ação do Sesc SP, bem como onde está a ação educativa dessa plataforma de educação a distância, que atua no âmbito da educação não formal. O projeto, tal qual uma folha que um dia já esteve em branco, encontra-se em constante criação e desenvolvimento, sendo preenchido conforme os passos são dados. Buscar a educação e encontrá-la nas pessoas, na equipe multidisciplinar, aponta para a potencialidade de formação desta equipe, de maior apropriação dos conceitos de educação, ensino-aprendizagem, formação continuada. E com isso também analisar os processos e os passos continuamente, coletivamente.

A pesquisa em direção à pergunta orientadora “Como foi feita a tradução do curso ‘O pintor letrista’ para o ambiente *on-line*, considerando os preceitos de educação utilizados pelo Sesc? E como criar um referencial que embase a criação ou tradução de novos cursos?” passou pela revisão de literatura, da qual emergiram categorias que nortearam o já analisado referencial teórico e a narrativa, que demonstrou como foi realizada a tradução do curso para o ambiente virtual (ead.sesc.digital), criando referencial para a produção de novos cursos. Revelou, portanto, a importância do trabalho em equipe e o papel dos componentes desta equipe na criação dos fluxos de trabalho, bem como a potencial criação do referencial para elaboração de novos cursos, que deverá ser constituído conjuntamente pelos componentes da equipe, os quais, apesar da multiplicidade em suas formações, são educadores em sua essência, produzindo e documentando novos conhecimentos (Moreira, 2009, p. 372).

No âmbito da pesquisa acadêmica, este estudo pretende colaborar com a comunidade por meio do levantamento do referencial teórico, conectando a produção dos conteúdos (Filatro, 2018; Litto; Mattar, 2017; Moreira, 2009,), *Design* Instrucional (Litto; Mattar, 2017), aqui conceituado como *Design* educacional (Almeida, 2003) e da

utilização do termo tradução (Corazza, 2016), especificamente para a ação de traduzir os projetos que acontecem na vida real para o ambiente virtual.

Ao narrar a tradução do curso “O pintor letrista”, e com base no conhecimento do contexto a que se destina cada curso, acredito que no futuro seja possível desenvolver um grupo focal com funcionários do Sesc SP para levantamento de potenciais melhorias na plataforma e em sua comunicação. Aproveitaríamos, assim, a experiência positiva da equipe com a comissão para levantamento de novos cursos, dessa vez para ouvir pessoas de diferentes localidades, visando o aprimoramento de nosso projeto, e, considerando que cada curso atrai um público, observar e buscar formas de alcançar públicos diversificados.

As contribuições acadêmicas que observo nesta pesquisa dialogam com a relevância científica e institucional, ao pesquisar na literatura e narrar a criação do primeiro curso, produzindo conhecimento ao redor dessa realização. Desta pesquisa, emerge também a necessidade de definição evidente da proposta pedagógica desse projeto, ponto de observação que levo comigo.

Concluo que é importante atuar em EaD por meio da educação não formal, destacando que é necessário criar para esse ambiente, seja original, seja passando por uma tradução de seu conteúdo e forma. Em diálogo com o documento orientador do Sesc, a ação *on-line* pode ocorrer não somente “antes, durante ou depois” da ação presencial, mas simultaneamente, de maneira original e fazendo parte das ações da Instituição. No diálogo entre virtual e presencial, verifico que emerge também a potencialidade de dialogar com as ações presenciais do Sesc SP, que as caixas presencial e *on-line* se desfaçam para que ações conjuntas sejam construídas.

Por fim, ressalto que em minha chegada ao Programa de Pós-graduação em Educação: Currículo, da PUC-SP, eu repetia constantemente o fato de minha formação ser na área de comunicação e, posteriormente, *marketing*, e a sensação de não pertencer à área da educação surgia sempre que falávamos sobre o “chão de escola”. Via o papel do educador como apropriado apenas para o professor e para quem se encontra em contexto de educação formal. Ao observar a história da EaD ao longo do tempo, e sua evolução nos meios de comunicação, correios, rádio, televisão e internet, tracei mentalmente um paralelo com minha própria formação, no sentido de compreender que há diálogo entre produção audiovisual e educação, ainda mais

se essa produção audiovisual estiver ligada a uma instituição que atua no âmbito da educação não formal.

Meu percurso e os conhecimentos de produção audiovisual, *marketing* e educação que trago na bagagem somam-se a essa experiência de participar da realização de um projeto no âmbito da educação não formal, por meio de uma Instituição reconhecida em sua ação presencial, e agora também em sua ação assíncrona e digital.

A ação finalística do Sesc é calcada no respeito e na valorização dos hábitos e práticas individuais e coletivos (Sesc, 2021, p. 16) e estar no ambiente virtual através de um projeto educativo é difundir as diretrizes da Instituição para além das suas unidades operacionais. O campo da produção cultural é um daqueles em que se jogam de forma decisiva as possibilidades e as esperanças de construir um país melhor para todos. [...] e é inquestionável que a produção, o debate, a divulgação de obras e objetos da cultura constituem o espaço privilegiado em que se forjam, em que se transformam e em que se difundem novas visões de mundo, e se acumulam o conhecimento e a compreensão da realidade (Sesc, 2004, p. 7-8).

Em matéria de gestão e de *design*, percebo caminhos para aprimorar processos e integrar a equipe que coordeno e os processos que realizamos. Percebo potencialidades no trabalho dos profissionais, que são de diferentes áreas e comprometidos com esse projeto em comum. Percebo, a cada dia, o interesse de cada integrante da equipe em aprender mais e mais sobre educação. Observo, por fim, que a frase que tanto repeti em sala de aula não pode mais ser mencionada. Reparo aqui o engano ao concluir que me percebo, além de comunicadora, educadora.

## REFERÊNCIAS

ABED – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Censo EAD.BR 2022**: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil, Curitiba: InterSaberes, 2022. Disponível em: <https://abed.org.br/arquivos/CENSO%20EAD%202022%20PORTUGUES+INGLES.pdf>. Acesso em: 20 set. 2024.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini. Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem. **Educação e Pesquisa**, v. 29, n. 2, dez. 2003. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000200010>. Acesso em: 20 set. 2024.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini. **Integração currículo e Tecnologias de Informação e Comunicação**: web currículo e formação de professores. 2019. 213 f. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini. Narrativa das relações entre currículo e cultura digital em tempos de pandemia: uma experiência na pós-graduação. **Revista Práxis Educação**, Vitória da Conquista, v. 17, n. 45, abr./jun. 2021. [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2178-26792021000200052](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2178-26792021000200052).

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini. Currículo: panorama histórico e abordagens conceituais. PUC-SP, 2023. No prelo.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini. Currículo e cultura digital: entre desafios, hibridismos e tensões. Políticas curriculares vigentes na educação básica brasileira. PUC-SP. 2024. No prelo.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida; VALENTE, José Armando. Integração currículo e tecnologias e a produção de narrativas digitais. **Currículo sem Fronteiras**, v. 12, n. 3, p. 57-82, 2012. Disponível

em:<<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol12iss3articles/almeida-valente.pdf>>.  
Acesso em: 27 mar. 2025.

ALVES, Thais Oliveira Santos. **O *Design Thinking* como ferramenta aplicada ao ensino da metodologia *Lean Six Sigma* a gestores de hospitais universitários.** 2021. 69f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Inovação em Saúde) – Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

APPLE, Michael W. A luta pela democracia na educação crítica. **Revista e-Curriculum**, v. 15, n. 4, p. 894-926, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/35530>. Acesso em: 3 out. 2024.

ÁVILA, Jaqueline de. **Gestão de projetos de educação a distância por meio da gestão de *design*:** um estudo de caso com foco em equipes multidisciplinares. 2019. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design, Florianópolis, 2019.

AZEVEDO, Wilson. **Muito além do jardim de infância:** temas de educação *on-line*. Rio de Janeiro: Armazém Digital, 2005.

BACICH, Lilian; MORAN, José. **Metodologias ativas para uma educação inovadora.** Porto Alegre: Penso, 2018.

BONDÍA, Jorge Larossa. Notas sobre a experiência e o saber da experiência. **Revista Brasileira de Educação [on-line]**, v. 19, p. 20-28, abr. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782002000100003>. Acesso em: 3 out. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 3 out. 2024.

CAMPOS, Rogério. **Modelo de tutoria baseado na identificação de estilos de aprendizagem dos estudantes:** uma proposta para disciplina de probabilidade e

estatística na educação a distância. 2019. Dissertação (Mestrado) – Universidade Cruzeiro do Sul, São Paulo, 2019.

CARDOZO, Eduardo de Lara. **Enfoque CTS no livro didático de geografia na educação prisional a distância**. 2019. Dissertação (Mestrado em Ensino de Ciência e Tecnologia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2019.

CARTA DA PAZ SOCIAL. Rio de Janeiro: Sesc RJ, 2012. Disponível em: <https://www.sescrj.org.br/wp-content/uploads/2021/08/Anexo-II-Carta-da-Paz-Social.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2024.

CASTRO, Francieli Paes de Carvalho. **Construção de um MOOC para a formação de gestores de polos de educação a distância**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias) – Centro Universitário Internacional Uninter, Curitiba.

CERNY, Roseli Zen; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini; PRADO, Maria Elisabete Brisola Brito; ALMEIDA, Nara Monteiro Pinto de. Currículo, autoformação e aprendizagem em contexto digital *online*. In: ATAS DA X CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA EDUCAÇÃO – Challenges 2017. **Anais [...]**. Braga: Universidade do Minho, 2017. v. 1, p. 935-948.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Iluminuras, 1997.

CORALINA, Cora. **Vintém de cobre**: meias confissões de Aninha. São Paulo: Global, 1997.

CORAZZA, Sandra Mara. Currículo e didática da tradução: vontade, criação e crítica. **Educação Real: Revista de Educação e Realidade**, v. 41, n. 4, p. 1313-1335, out./dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-623658199>. Acesso em: 2 out. 2024.

CURY, Carlos R. J. **Por um sistema nacional de educação**. São Paulo: Moderna, 2010.

DEWEY, John. **Democracia e educação**: introdução à filosofia da educação. Tradução Godofredo Rangel e Anísio Teixeira. Brasília: Nacional, 1979.

DORSA, Arlinda Cantero. O papel da revisão da literatura na escrita de artigos científicos. **Interações**, v. 21, n. 4, p. 1-12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.20435/inter.v21i4.3203>.

DOWBOR, Ladislau. A economia desgovernada. **ComCiência**, 21 out. 2020. Disponível em: <https://www.comciencia.br/a-economia-desgovernada-por-ladislau-dowbor/>. Acesso em: 2 out. 2024.

FERRAZ, Marcos Grinspum. Danilo Miranda: seguindo em frente sem restrições. **Arte!Brasileiros**, 2021. Disponível em: <https://artebrasileiros.com.br/arte/entrevista/danilo-miranda-sesc-sp>. Acesso em 26 jun. 2024

FILATRO, Andrea. **Como preparar conteúdos para EaD**. Guia rápido para professores e especialistas em educação a distância, presencial e corporativa. São Paulo: Saraiva, 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FRONDANA, Fernanda Vieira. **Estruturação de curso de capacitação mediado por tecnologia para otimizar a gestão de equipamentos médico-hospitalares**. 2020. 57f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Inovação em Saúde) – Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

GADOTTI, Moacir. A questão da educação formal/não-formal. **Institut International des Droits de L'Enfant**, Sion, 18 a 22 out. 2005. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5633199/mod\\_resource/content/1/eudca%C3%A7%C3%A3o%20n%C3%A3o%20formal\\_formal\\_Gadotti.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5633199/mod_resource/content/1/eudca%C3%A7%C3%A3o%20n%C3%A3o%20formal_formal_Gadotti.pdf). Acesso em: 2 out. 2024.

GALINA, Luiz. 'Nossa raiz não muda; nosso DNA organizacional não muda', diz Luiz Galina, diretor do Sesc SP. **Arte!Brasileiros**, 14 jun. 2024. Disponível em: <https://artebrasileiros.com.br/arte/instituicao/nossa-raiz-nao-muda-nosso-dna-organizacional-nao-muda-diz-luiz-galina-diretor-do-sesc-sp/>. Acesso em: 2 out. 2024.

GARCIA, Vanessa Mesquita Blas. **Adoção de métodos ágeis em gerenciamento de projetos**: proposição de um artefato baseado na orientação empreendedora. 2022. 176 f. Tese (Doutorado em Gestão de Projetos) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2022.

GIL, Gilberto. **Um sonho**. São Paulo: Warner Music Brasil, 1992. 4:47 min. (Álbum Parabolicamará.)

GIMENO SACRISTÁN, José (org.). **Saberes e incertezas sobre o currículo**. Porto Alegre: Penso, 2013.

HAMILTON, David. Sobre a origem dos termos classe e curriculum. **Revista Ibero-americana de Educación**, n. 1, enero, abr. 1993. Disponível em: <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie01a06.htm>. Acesso em: 3 out. 2024.

KENSKI, Vani Moreira. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. Campinas: Papyrus, 2012.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

LACRUZ, Adonai José. Gestão de projetos no terceiro setor: uma proposta de metodologia para associações e fundações privadas sem fins lucrativos. **Mundo Project Management**, v. 57, p. 34-40, 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/322103077\\_Gestao\\_de\\_projetos\\_no\\_terceiro\\_setor\\_uma\\_proposta\\_de\\_metodologia\\_para\\_associacoes\\_e\\_fundacoes\\_sem\\_fins\\_lucrativos](https://www.researchgate.net/publication/322103077_Gestao_de_projetos_no_terceiro_setor_uma_proposta_de_metodologia_para_associacoes_e_fundacoes_sem_fins_lucrativos). Acesso em: 17 dez 2024.

LAPA, Andrea Brandão; BELLONI, Maria Luiza. Educação a distância como mídia-educação. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 30, n. 1, p. 175-196, jan./abr. 2012.

LITTO, Fredric Michael; MATTAR, João. **Educação aberta *online***: pesquisar, remixar e compartilhar. São Paulo: Artesanato Educacional, 2017.

LIV. Como a experiência nos afeta na educação, com Jorge Larrosa. Entrevista com educador espanhol Jorge Larrosa concedida a Joana London. **3.º Congresso LIV Virtual**, 30 mar. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qv5oeTiFI3A&t=906s>. Acesso em: 2 out. 2024.

MACEDO, Roberto Sidnei. Atos de currículo e formação: o príncipe provocado. **Teias**, v. 20, n. 1, p. 47-57, 2012. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistateias/article/view/24252/17231>. Acesso em: 2 out. 2024.

MARTÍ, José. **La Edad de Oro**. South Caroline: CreateSpace, 2013.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensão do homem**. São Paulo: Cultrix, 1964.

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 4. ed. Campinas: Papirus, 2000.

MOREIRA, Maria da Graça. A composição e o funcionamento da equipe de produção. *In*: LITTO, Fredric Michael; FORMIGA, Marcos (org.). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson, 2009. p. 370-378.

MOREIRA, Walter. Revisão de literatura e desenvolvimento científico: conceitos e estratégias para confecção. **Janus**, Lorena, ano 1, n. 1, p. 21-30, 2.º semestre 2004. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/19/o/Revis\\_\\_o\\_de\\_Literatura\\_e\\_desenvolviment\\_o\\_cient\\_\\_fico.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/19/o/Revis__o_de_Literatura_e_desenvolviment_o_cient__fico.pdf). Acesso em: 17 jan. 2025.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Cengage Brasil, 2007.

OLIVEIRA, Kamila Freire de. **Produção oral em língua espanhola na perspectiva do ensino crítico-emancipatório: uma proposta de curso EaD à luz do design instrucional**. 2023. 169 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Ensino Tecnológico)

– Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Campus Manaus Centro, Manaus, 2023.

OKADA, Alexandra; RODRIGUES, Eloy. A educação aberta com ciência aberta e escolarização aberta para pesquisa e inovação responsáveis. *In*: TEIXEIRA, Clarissa Stefani; SOUZA, Márcio Vieira de. **Educação fora da caixa**: tendências internacionais e perspectivas sobre a inovação na educação. São Paulo: Blucher, 2018. v. 4, p. 41-54.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Modelo de produção de material didático: O uso da notação BPMN em curso a distância. **INMR – Innovation & Management Review**, v. 8, n. 4, p. 45-66, 2011. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79237>. Acesso em: 2 out. 2024.

PRADO, Maria Elisabette Brisola Brito; VALENTE, José Armando A. Educação a distância possibilitando a formação do professor com base no ciclo da prática pedagógica. *In*: MORAES, Maria Cândida (org.). **Educação a distância**: fundamentos e práticas. Campinas: Unicamp/NIED, 2002. p. 203-222.

SANTAELLA, Lucia. Desafios da ubiquidade para a educação. **Revista Ensino Superior**, Campinas, 2013. Disponível em: <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/desafios-da-ubiquidade-para-a-educacao>. Acesso em: 24 jan. 2025.

SANTOS, Andrey Anderson dos. **Proposta de um modelo de gestão para a Universidade Aberta do Brasil**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2020.

SESC – SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Política Cultural**. Rio de Janeiro: Sesc RJ, 2015. Disponível em: <https://www.sescrj.org.br/wp-content/uploads/2021/08/Anexo-III-Pol%C3%ADtica-Cultural.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2025.

SESC – SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO.. **Diretrizes para a educação básica do Sesc**. Rio de Janeiro: Sesc RJ, 2019. <https://www.edusesc.com.br/wp->

content/uploads/2020/01/Diretrizes-Edu-Sesc\_compressed.pdf. Acesso em: 24 jan. 2025.

SESC – SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. Apresentação – Quem Somos. **Portal SESC São Paulo**, 2021a. Disponível em: <https://portal.sescsp.org.br/pt/sobre-o-sesc/quem-somos/apresentacao/>. Acesso em: 24 jan. 2025.

SESC. **Marco referencial: arte educação no Sesc**. Rio de Janeiro: Sesc RJ, 2021b. Disponível em: <https://www.sesc.com.br/multimedia/publicacoes/marcoreferencialarteeducacao/>. Acesso em: 24 jan. 2025.

SESC. **Diretrizes gerais da ação do Sesc**. Rio de Janeiro: Sesc RJ, 2004. Disponível em: <https://transparencia-dn.sesc.com.br/uploads/documento/1/16/20221027104246-diretrizes-gerais-de-acoes-do-sesc.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2025.

SILVA, Réa Silvia Kizewsky da. **Videoaulas como recurso didático para capacitação de servidores da Universidade Federal do Triângulo Mineiro**. 2019. 163f . Dissertação (Mestrado em Inovação Tecnológica) – Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2019.

STUCKI, Carlos Bastos. **Utilização de métodos ágeis na gestão de projetos em organizações sociais: o caso Ação Social Arquidiocesana (ASA) – Salvador/Bahia/Brasil**. Universidade Federal da Bahia. 2023. 83 f. il. Dissertação (Desenvolvimento e Gestão Social) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

UNESCO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Learning: The world of education today and tomorrow**. 2013. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001801>. Acesso em: 3 out. 2024.

UNESCO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Educação para todos: relatório global 2015**. Paris: Unesco,

2015. Disponível em: <http://www.unesco.org/education/GEM-report>. Acesso em: 2 out. 2024.

UNICEF – FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA. Assembleia Geral das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (Resolução 217 A III) em 10 de dezembro de 1948. Disponível em: <https://www.un.org/pt/universal-declaration-human-rights/>. Acesso em: 24 jan. 2025.

VIDAL, Demian Oliver. **Vídeos introdutórios sobre “redação de pedidos de patentes”**. 2019. 113f. Dissertação (Mestrado em Inovação Tecnológica) – Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2019.

VIEIRA, André Guirland. Do conceito de estrutura narrativa à sua crítica. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 14, n. 3, p. 599-608, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722001000300015>. Acesso em: 2 out. 2024.

YOUNG, Michael F. D. Teoria do currículo: o que é e por que é importante. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 44, n. 151, p. 190-202, 2014. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/2707>. Acesso em: 2 out. 2024.

### Referências complementares

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini; VALENTE, José Armando. Currículo e contextos de aprendizagem: integração entre o formal e o não formal por meio de tecnologias digitais. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 2, n. 12, p. 1162-1188, maio/out. 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/766/76632206005.pdf>. Acesso em: 3 out. 2024.

APPLE, Michael W. Reestruturação educativa e curricular e as Agendas Neoliberal e Neoconservadora: Entrevista [on-line]. **Currículo sem Fronteiras**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2001. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/240609547\\_Reestruturacao\\_Educativa\\_e\\_](https://www.researchgate.net/publication/240609547_Reestruturacao_Educativa_e_)

Curricular\_e\_as\_Agendas\_Neoliberal\_e\_Neoconservadora\_Entrevista\_com\_Michael\_Apple. Acesso em: 2 out. 2024.

AZEVEDO, Fernando de *et al.* Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova (1932). **Revista HISTEDBR** [on-line], Campinas, n. especial, p. 188-204, ago. 2006. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1044145/mod\\_resource/content/1/3.Manifesto%20dos%20Pioneiros%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1044145/mod_resource/content/1/3.Manifesto%20dos%20Pioneiros%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 3 out. 2024.

BHABHA, Homi K. **O local da cultura**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1998.

BRUNO, Adriana Rocha; PESCE, Lucila; HESSELA, Ana Maria di Grado. Educação aberta e cultura digital: humanidades em autoria e diálogo nos processos formativos. *In*: DIAS-TRINDADE, Sara; MILL, Daniel (org.). **Educação e humanidades digitais: aprendizagens, tecnologias e cibercultura**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2019. p. 187-906.

CLARK, Tim; DINSDALE, A. **Business Model You: a construção do seu modelo de negócios pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

ENCONTRO “Pacto Educativo Global. Juntos para olhar além”. **YouTube**, 15 out. 2020. Disponível em: [https://youtu.be/ufpnZ\\_xHsrE](https://youtu.be/ufpnZ_xHsrE). Acesso em: 2 out. 2024.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 1974.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

FURTADO, Débora. **Guia de bolso da educação aberta**. Brasília, DF: Iniciativa Educação Aberta, 2019. Disponível em: [https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/564609/3/Guia%20de%20bolso%20REA\\_vf\\_tela.pdf](https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/564609/3/Guia%20de%20bolso%20REA_vf_tela.pdf). Acesso em: 20 jun. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KNOX, Jake; GUBBINS, John. **Sprint**: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. São Paulo: BestSeller, 2016.

LITTO, Fredric Michael. Educação à distância e a USP. **Jornal da USP**, ano XVIII, n. 639, abr. 2003.

NISKIER, Arnaldo. A “geração de rede” está chegando ao mercado de trabalho... e mudando as organizações. **Educação em Revista. Aprendiz do Futuro**, mar. 1998.

RAMOS, Altina; FARIA, Paulo M.; FARIA, Ádila. Revisão sistemática de literatura: contributo para a inovação na investigação em Ciências da Educação. **Educação em Debate**, v. 14, n. 41, p. 15-30, 2018. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/de/v14n41/v14n41a02.pdf>. Acesso em: 2 out. 2024.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2007.

SESC – SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. Palavras do diretor. **Portal SESC São Paulo**, ano? Disponível em: <https://portal.sescsp.org.br/pt/sobre-o-sesc/palavras-do-diretor/>. Acesso em: 2 out. 2024.

SESC – SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. Vem aí o Festa com atividades gratuitas de tecnologias e artes no Sesc Guarulhos. Disponível em: <https://www.sescsp.org.br/editorial/vem-ai-o-festa-com-atividades-gratuitas-de-tecnologias-e-artes-no-sesc-guarulhos/>. Acesso em: 2 out. 2024.

SESC – SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. Unidades do Sesc São Paulo: onde a cultura, o esporte, o lazer, a alimentação e a saúde se encontram. Disponível em: <https://www.sescsp.org.br/editorial/unidades-do-sesc-sao-paulo-onde-a-cultura-o-esporte-o-lazer-a-alimentacao-e-a-saude-se-encontram/>. Acesso em: 2 out. 2024.

## **APÊNDICES**

1.14 Apêndice 1: roteiro da primeira aula do curso “O pintor letrista”

Roteiro SESC EAD : O PINTOR LETRISTA: *Lições Introdutórias em Pintura de Letra.*

**AULA 1: CONHECENDO MATERIAIS, SUPERFÍCIES E MOVIMENTOS**

Duração prevista: 10 minutos

Produtora: RecheioDigital

Roteirista: Sueli Andrade / Flavia Suzue Ikeda

CENA	IMAGEM	LOCUÇÃO	ÁUDIO	ARTE / LETTERING
Vinheta de abertura (a confirmar)	Filipe subindo a escada de seu estúdio em ritmo acelerado -  Artes gráficas desenvolvidas por Filipe Grimaldi para o curso		Trilha sonora (a definir)	Pintor Letrista: <i>Lições Introdutórias em Pintura de Letra.</i>
01	Interno: Filipe de pé, em frente sua mesa  Interno: sai Filipe de cena, e entra chart com informações básicas sobre o curso e Narração em off. INSERT: imagens de placas e letreiros diversos mais atuais do próprio Filipe	Olá! Meu nome é Filipe Grimaldi e vou ensinar para vocês um pouco do meu ofício: a pintura de letras. Sejam bem-vindos!  Antes de começarmos, gostaria de repassar algumas informações básicas sobre este curso. Acompanhe a animação.  - O objetivo do curso é ajudar você a começar a produzir seus próprios letreiros e quem sabe oferecer o seu serviço como pintor letrista. Para isso, diferentes estilos e estéticas da pintura de letra serão apresentados.  - Para os exercícios aqui do curso, você precisará de pincel, tinta esmalte à base de água, papel cartolina em folhas de cinquenta por sessenta e seis centímetros. Mas você pode usar também		Filipe Grimaldi  Letrista e pesquisador da gráfica popular  Estilos e estéticas de pintura de letra  Pincel Tinta à base de água  Papel Cartolina 50 x 66 cm  40 x 20 cm

		<p>qualquer Papel grosso que tenha um tamanho mínimo de quarenta por vinte centímetros.</p> <p>Outros acessórios que você vai precisar são: régua (ou base para fazer um traço reto) luvas, panos e solventes do tipo apropriado para a tinta utilizada.</p> <p>- O curso tem ao todo seis aulas.</p>		<p>Luvas, Panos e Solventes</p> <p>6 aulas Carga-horaria: X minutos</p>
<b>Vinheta de Seção – Abertura da aula</b>	Grafismos e arte com o nome e número da aula			<p>Curso: O Pintor Letrista Aula 1: Conhecendo materiais, superfícies e movimentos</p>
<b>02</b>	<p>Interno.</p> <p>Filipe sentado diante da parede do atelier onde estão pendurados os alfabetos e placas desenvolvidos por ele.</p>	<p>Agora sim, vamos dar início ao nosso curso. Bem, como você pode ver na introdução, este curso é uma oportunidade de aprender uma atividade nova: A de pintor letrista, que é o profissional que pinta letras manualmente.</p> <p>Você irá aprender como gerar letras com um pincel, criando composições, placas e letreiros populares que servem tanto para decoração como funcionalmente, em placas de sinalização.</p> <p>Além disso, diferente do desenho de letras e da caligrafia (que exigem do artista</p>		<p>Composições Placas Letreiros</p> <p>Desenho de Letras e Caligrafia = Conhecimento de Técnicas e Estilos</p>

		<p>mais habilidades em desenho à mão livre e também um extenso conhecimento de técnicas e estilos clássicos), a pintura de letras possibilita que, com técnicas simples e pouco tempo de treino, você possa começar a produzir seus próprios letreiros e, <b>se quiser</b>, até oferecer seu serviço como pintor letrista.</p>		<p>Clássicos</p> <p>Pintura de Letras = Técnicas Simples</p>
03	<p>INSERT: Filipe pintando uma placa ou mural. Narração em off.</p>	<p>Pois bem, o pintor letrista é então este profissional que abre letras manualmente através do pincel em diferentes superfícies e para diferentes finalidades.</p> <p>Antigamente, o fileteador ficava nas praças e recebia carroceiros, caminhoneiros ou pessoas em busca do serviço.</p> <p>Com a chegada das impressoras de grandes formatos e recorte de vinil, os letristas perderam espaço para as placas impressas e muitos pintores trocaram os pincéis pelos computadores, colocando em risco essa importante herança cultural.</p> <p>Atualmente existem poucos letristas que trabalham manualmente com a técnica tradicional que iremos aplicar neste curso.</p> <p>Mas esta história tende a</p>		<p>O Pintor Letrista</p> <p>Fileteado (palavra de origem espanhola): estilo artístico de pintura ou desenho</p>

	<p>INSERT: imagens de placas e letreiros diversos mais atuais (umas 3)</p> <p>INSERT: volta Filipe no atelier.</p>	<p>mudar. Felizmente, o que se vê hoje, é uma revalorização das artes e trabalhos manuais e da estética popular.</p> <p>Por isso a pintura de letras se fortalece e é cada vez mais vista nas ruas, seja em vitrines e letreiros de lojas, em anúncios publicitários, em carrinhos de cachorro-quente e cartazes de supermercado. E até mesmo em objetos de decoração.</p> <p>Bom, agora em nossa primeira aula, você vai conhecer o material básico necessário para fazer pintura de letras nas diferentes superfícies e exercitar técnicas básicas para começar a pintar letras para compor os seus próprios letreiros.</p>		Artes Manuais Estética Popular
Vinheta de Seção				Conhecendo os materiais: Pincel, Tintas e Superfícies)
04	<p>Interno. Filipe diante da bancada. Ao lado, mesa com os materiais.</p> <p>Filipe manipula os pincéis.</p> <p>INSERT: Detalhe das cerdas de cada pincel INSERT: Cada pincel sendo usado</p>	<p>A principal ferramenta do letrista é o pincel, chamado de pincel de letrista.</p> <p>Por natureza, estes pincéis têm cerdas longas, mais compridas que os pincéis comuns, e são feitos em sua maioria de pelo de orelha de boi.</p> <p>A seguir eu vou apresentar alguns modelos de pincéis, com diferentes numerações.</p>	BA	<p>Pincéis</p> <p>Tipo e código de cada pincel</p>





		Com experiência e muita pintura vocês vão descobrindo os cuidados que deverão tomar em cada superfície.		Tijolo  Cada superfície demanda um cuidado específico
Vinheta de Seção				Posicionamento dos pincéis e das mãos
07	<p>Interno: Filipe sentado diante da bancada, com quadro em branco a sua frente ou cartolina. Ver melhor posição de câmera para pegar o movimento como um todo.</p> <p>Insert: Detalhe do movimento de puxar e empurrar com o pincel.</p> <p>Filipe demonstra cada uma das três formas.</p>	<p>Vamos falar da posição das mãos no momento em que a gente estiver pintando.</p> <p>O mais importante é que a gente precisa conseguir realizar os movimentos com o pincel sem encostar a mão na superfície que está sendo pintada.</p> <p>Outra informação importante: com o pincel de letrista, normalmente se puxa ou se empurra.</p> <p>Cada letrista desenvolve sua própria maneira de trabalhar, mas eu vou mostrar três formas mais comuns de evitar o contato da mão.</p> <p>A primeira é apoiando no braço assim, que é como eu faço normalmente.</p> <p>A segunda é apoiando com o dedinho...</p>		<p>Nunca encostar as mãos na superfície</p> <p>Ponto de apoio: Sobre-mão</p>

		<p>A terceira usando uma vara de apoio. A baloneta ou batuta.</p> <p>Não existe ponto de apoio certo, e sim o mais adequado para a sua mão ficar longe da superfície.</p>		<p>Ponto de apoio: Dedinho</p> <p>Ponto de apoio: Baloneta/Batuta</p>
Vinheta de Seção				Hora de praticar
08	<p>Interno: Filipe diante do cavalete.</p> <p>Filipe desenha a pauta no papel.</p> <p>Insert: detalhe do desenho da pauta</p>	<p>O primeiro exercício de hoje é construir a pauta de treino no papel.</p> <p>A base é uma folha de cartolina de cinquenta por sessenta e seis centímetros. Ou um papel grosso com pelo menos quarenta por vinte centímetros.</p> <p>Nós vamos usar uma régua ou base reta e fazer linhas com distância de oito centímetros entre elas na sua folha.</p> <p>Basta pegar a régua e traçar uma linha em cima e outra oito centímetros abaixo, deixando um espaço entre as pautas.</p>		<p>Construção da pauta de treino</p> <p>50 x 66 cm</p> <p>8 cm entre as linhas</p>
09	<p>Interno: Filipe diante do cavalete ao lado da mesa com materiais.</p>	<p>Utilize um copo ou um pote para colocar uma parte de tinta e três gotas de água. Uma dica importante: use recipientes metálicos ou de papel para tintas a base de óleo, como o</p>		Preparação da tinta

	<p>Filipe mostra as tintas e corantes. Insert: Detalhes das tintas.</p> <p>Filipe prepara a tinta: Derrama no pote Coloca água Mistura</p>	<p>esmalte sintético. O plástico pode derreter em reação com a tinta. Mas, como estamos usando tinta à base de água, tudo bem ser copo de plástico.</p> <p>Normalmente compramos tinta preta e branca, e corante líquido de qualquer marca das cores primárias e misturamos. Isso faz com que todas as cores tenham a base branca, dando uma cobertura maior para a tinta. Não se pode adicionar uma quantidade maior de corante do que tinta, pois quebra o verniz deixando sem fixação.</p> <p>Colocamos no recipiente, adicionamos corante e mexemos, depois adicionamos algumas gotas de água e mexemos novamente, utilizamos a borda do recipiente para “abrir” as cerdas do pincel.</p>		<p>Tinta à base de água, pode usar recipiente de plástico.</p> <p>Use cores primárias e faça misturas com corante</p> <p>Use a borda do recipiente</p>
<p>10</p>	<p>Interna: Filipe diante do cavalete</p> <p>Detalhe Filipe fazendo cada movimento.</p>	<p>Com o material pronto, nós vamos exercitar os primeiros movimentos e a orientação do pincel.</p> <p>Os movimentos básicos são:</p> <p>uma linha reta</p> <p>linha reta de lado</p> <p>parêntesis</p>		<p>Primeiros movimentos</p> <p>Motion: setas mostrando a direção dos movimentos.</p> <p>1 – linha reta</p> <p>2 - linha reta de lado</p> <p>3 - parêntesis</p>

		<p>parêntesis dois</p> <p>colchete</p> <p>outro colchete</p> <p>entra desce, sai</p> <p>uma rotulação</p>		<p>4 - parêntesis 2</p> <p>5 - colchete</p> <p>6 – outro colchete</p> <p>7 – entra desce, sai</p> <p>8 – uma rotulação</p>
<b>Encerramento</b>	Narração em off apenas com letterings	<p>Concluimos então a primeira aula. Vimos o que é a atividade de pintor letrista, seus materiais de trabalho e como executar os movimentos básicos com o pincel. Sugiro que você treine bastante esta parte prática antes de avançar para a próxima etapa.</p> <p>Com os movimentos básicos que vimos, nós vamos fazer o primeiro alfabeto em letra popular na próxima aula. Te espero lá!</p>		<p>O que é um Pintor Letrista</p> <p>Conhecendo materiais e superfícies</p> <p>Movimentos básicos</p> <p>Link para material complementar</p> <p>Link para próxima aula</p>
<b>Créditos finais</b>				

## 1.15 Apêndice 2: PPM do curso “O pintor letrista”

# Sesc EAD

# Video Aulas



Curso 2

"O pintor letrista" com Filipe Grimaldi

# FIGURINO



# FOTOGRAFIA / referência luz



Diego Contreras  
*Pintor*

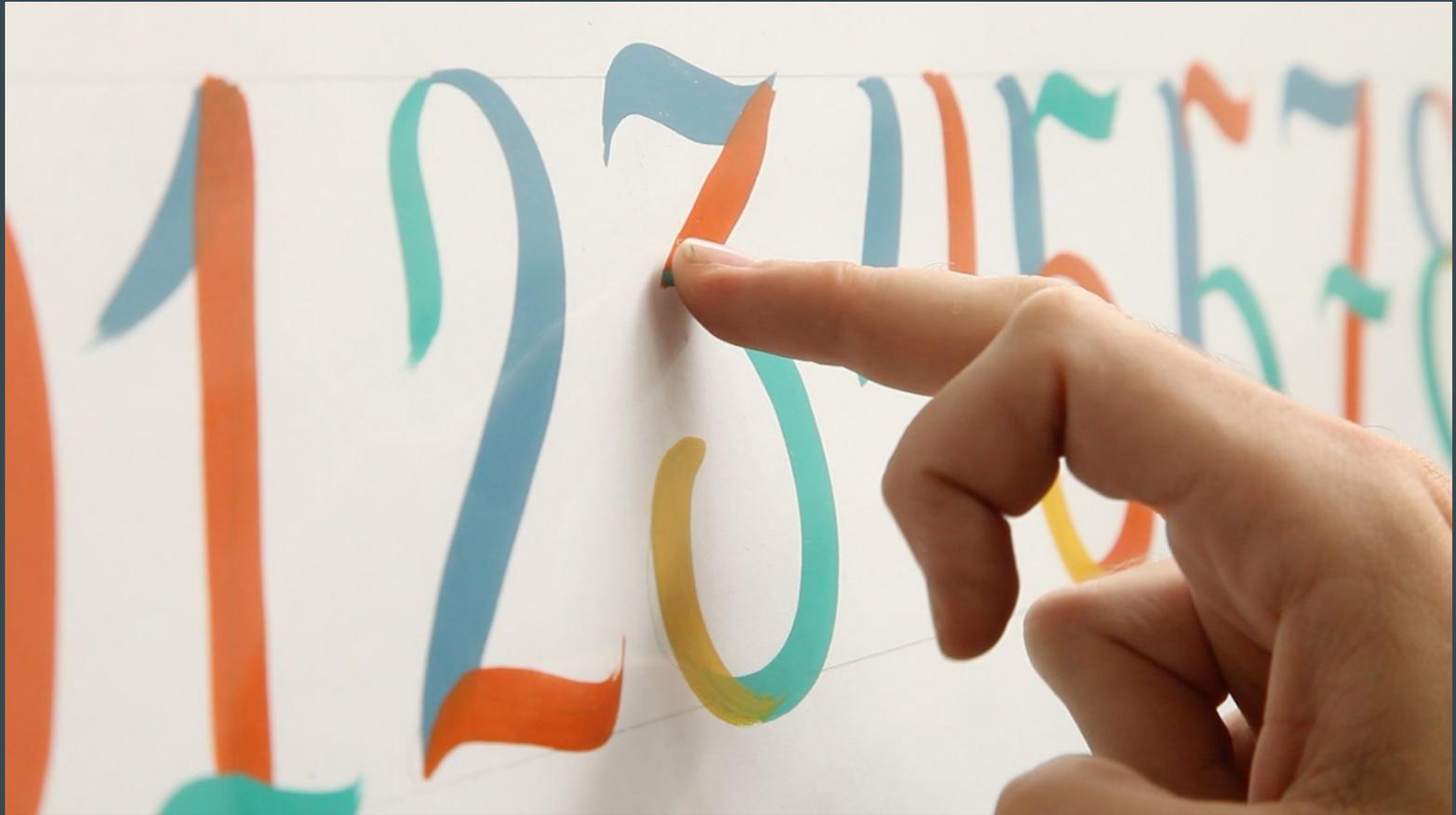
# ENQUADRAMENTO / plano aberto



# ENQUADRAMENTO / plano fechado



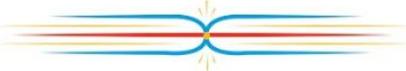
# ENQUADRAMENTO / plano detalhe



# VINHETA ABERTURA



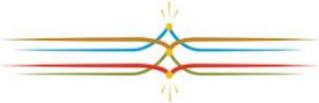
# ARTE / lettering



CACHAÇA  
& OUTROS DESTILADOS



BRASILEIROS



# ARTE / setas



# ARTE / mãos

