



## **GESTÃO INTEGRAL DAS ORGANIZAÇÕES: DIÁLOGOS COM EDUCAÇÃO PERMANENTE E CONTINUADA**

Elias Sebastião de Andrade<sup>1</sup>, Izabel Cristina Feijó de Andrade<sup>2</sup>, Waldoir Valentim  
Gomes Júnior<sup>3</sup>, Áureo dos Santos<sup>4</sup>, Édís Mafra Lapoll<sup>5</sup>



**Abstract:** *The article aims to discuss the articulation between permanent and continuing education in the integral management of organizations. This articulation is recursively related to personal and professional development. For that purpose, it was undertaken a bibliographic review on the concepts of permanent and continuing education and to retrieve the concept of corporate education and integral management in organizations. For large corporations, the success within the knowledge society involves the employment of corporate university and the implementation of strategic people management. However, in its operationalization it is proposed to discern between the experiences of permanent education and continuing education, which complement each other and provide an integral formation.*

**Key words:** *Permanent Education; Continuing Education; Integral Management.*



**Resumo:** *O artigo tem o propósito de discutir a articulação entre educação permanente e continuada na gestão integral das organizações. Essa articulação está recursivamente relacionada ao desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional. Para tanto, foi necessário realizar revisão bibliográfica sobre os conceitos de educação permanente e continuada e resgatar o conceito de educação corporativa e gestão integral nas organizações. Para grandes corporações, o sucesso dentro da sociedade do conhecimento passa pelo emprego de uma universidade corporativa e pela implementação da gestão estratégica de pessoas. No entanto, em sua operacionalização propõe-se discernimento entre as experiências de educação permanente e de educação continuada, que se complementam e proporcionam uma formação integral.*

**Palavras-chave:** *Educação Permanente; Educação Continuada; Gestão Integral.*

---

<sup>1</sup>Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: elias.sebastiao.andrade@gmail.com

<sup>2</sup> Graduate Course of Education – University of Plateau of Santa Catarina (Uniplac) Lages – SC – Brazil. Email: andrade@technologist.com

<sup>3</sup>Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: contato@leandromaciel.com.br

<sup>4</sup>Center for Biological and Health Sciences – University of Southern Santa Catarina (UNISUL) Palhoça – SC – Brazil. Email: aureods@gmail.com

<sup>5</sup>Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: edismafra@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Esse artigo tem o propósito de discutir a articulação entre educação permanente e continuada na gestão integral das organizações. Essa articulação está recursivamente relacionada ao desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional na complexidade do mundo atual que exige outro enfoque nas relações e seus saberes. A abordagem analítica clássica não consegue suprir mais as exigências do tempo, afetando diretamente as questões locais e globais. As demandas oriundas das especialidades, com sua estrutura linear, não se adaptam ao exigido pela realidade do mercado de trabalho e da própria existência moderna das organizações.

De acordo com Santos (2005, p. 2): “Os problemas da vida e das organizações resolvem-se com um pensar transdisciplinar, mas os problemas do conhecimento tendem a seguir um raciocínio cartesiano de objetividade, linearidade e descontextualização” (**grifo nosso**). Isso demanda a reforma do pensamento e do “aprender a aprender”.

A premissa do “aprender a aprender” está relacionada com o que as pessoas precisam para desenvolver o seu capital intelectual e se manter empregáveis e atualizadas no seu tempo; por isso, urge reavaliar permanente e continuamente suas competências. Um processo contínuo e realimentado em tempo real. O paradigma emergente da transdisciplinaridade tem exigido dos profissionais da sociedade do conhecimento uma transformação rápida e, em contrapartida, novos processos de formação e qualificação emergem nesse contexto.

Desse modo, a transdisciplinaridade procura ser um movimento integral que inclui além de outra metodologia de gerenciamento, também uma forma de atuar e encarar o aprender e o fazer. Enaltecemos que a perspectiva transdisciplinar com o comportamento ético, a inclusão da diversidade e o equilíbrio ambiental colaboram para a compreensão da recursividade das organizações que percebem que os meios são importantes e que os produtos são apenas etapas de um processo em constante transformação.

Não se trata de negação da necessidade de especialização, mas o entendimento de que todos no processo produtivo são pessoas inseridas numa sociedade complexa e multifacetada, que exige um novo modelo de trabalho.

Nos discursos que permeiam os interesses corporativos, emerge a necessidade de diferenciar educação permanente e continuada nos processos de desenvolvimento profissional, pessoal e organizacional no mundo das organizações, mergulhados na transdisciplinaridade e implicados na reforma do pensamento e na atuação conjunta de vários

saberes, mas, sem a negação da verticalidade do conhecimento especializado, no entanto, sujeito ao interesse coletivo e à obrigatória relação entre todos os profissionais.

Ao mesmo tempo, observa-se que as Instituições de Ensino Superior pouco investem nesse sentido. Desse modo, cresce a movimentação nos setores de treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dentro das organizações e, como alternativa, a busca da Universidade Corporativa que deveria se traduzir em um processo de aprendizagem, treinamento e desenvolvimento organizacional, coletivo e individual, dos colaboradores para manter a competitividade diante do mercado cada vez mais exigente no que se refere à excelência dos serviços e produtos e, por outro lado, para reter profissionais comprometidos, com conhecimentos, habilidades e, principalmente, atitudes alinhadas à cultura, a missão e a visão organizacional.

Os termos educação continuada e educação permanente, para muitos, são sinônimos, entretanto, há muito tempo são utilizados nas áreas da saúde e educação; lá são conceitos distintos, complementares e, às vezes, excludentes quando se fala em destinação de recursos financeiros ou de tempo.

A Portaria 198/GM/MS (Brasil, 2004) define a educação permanente como a aprendizagem no trabalho, em que o aprender e o ensinar se incorporam ao dia a dia das organizações e ao próprio trabalho e que parte do pressuposto de que essa aprendizagem produz sentidos e influencia na transformação das práticas profissionais porque está pautada na reflexão crítica sobre as práticas reais dos profissionais em ação (Haddad, Roschke & Davini, 1994). Isso significa dizer que a educação permanente surge da problematização interna explorada sobre os processos de trabalho de uma organização, que precisa ser praticado ao longo da vida de forma ativa e significativa, isto é, estimulando o protagonismo dos envolvidos para que o aprender a aprender produza sentido na vida pessoal, profissional e organizacional. Para Mancia, Cabral & Koerich (2004), diferencia-se das demandas individuais por treinamento, mas orienta as iniciativas de formação continuada.

Educação continuada, para Ceccim (2005) corresponde à construção objetiva de carreiras pela educação formal de profissionais, quando se integram projetos pessoais e profissionais entre o setor/mundo do trabalho e o setor/mundo do ensino, gerando uma formação específica para o profissional.

Na mesma perspectiva, o desenvolvimento profissional reveste-se como um processo que tem como referência basilar a formação inicial, permanente e continuada, com o exercício profissional e que dispõe de saberes e competências. Já o desenvolvimento pessoal, sua profissão e sua atuação na organização, compreende qualquer interação sistemática de

melhorar a prática profissional, suas crenças, atitudes, modelo mental e sentido e tem relação complementar ao desenvolvimento profissional.

A proposta aqui defendida se pauta na visão de Fischer (2002), quando propõe que para a organização obter sucesso é essencial possuir um quadro de colaboradores com conhecimento e comprometimento com sua cultura, políticas e estratégias de atuação. Nessa direção, então, urge o esforço comum no qual os propósitos corporativos se integram e se complementam aos objetivos pessoais de crescimento profissional.

Assim, o papel das organizações passa por um posicionamento mais orgânico, que leva em consideração o desenvolvimento pessoal e profissional de seu capital intelectual como estratégica para obter vantagens competitivas no ambiente organizacional, indo ao encontro da gestão integral que integra pessoas, relações e organização.

Assim, qual seria articulação entre educação permanente e continuada na gestão integral das organizações?

Para Andrade (2011, p. 88) isso exige a autoformação que se constitui:

[...] num trabalho sobre si mesmo para desenvolver o potencial pessoal e profissional de maneira permanente, emancipando-se da dependência do outro, mas na relação com o outro num movimento de incluir e transcender os níveis de desenvolvimento da consciência. Apresenta-se, portanto, como o caminho permanente na busca de si e de nós, num princípio de inclusão e de exclusão.

As rápidas mudanças no mercado de trabalho exigem que o profissional acople novos conhecimentos à sua formação inicial, com atitude, deve desenvolver novas habilidades e competências de modo a valorizar o seu capital intelectual. Para isso, propõe-se que os conceitos de educação inicial, permanente e continuada estejam vinculados ao desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional (Quadro 1).

Quadro 1 - Diferenças entre educação permanente em saúde

	<b>Educação Continuada</b>	<b>Educação Permanente</b>
Pressuposto Pedagógico	O “conhecimento” preside / define as práticas	As práticas são definidas por múltiplos fatores (conhecimento, valores, relações de poder, organização do trabalho etc.); a aprendizagem dos adultos requer que se trabalhe com elementos que “façam sentido” para os sujeitos envolvidos (aprendizagem significativa).
Objetivo principal	Atualização de conhecimentos específicos.	Transformação das práticas.
Público	Profissionais específicos, de acordo com os conhecimentos a trabalhar	Equipes (de atenção e gestão) em qualquer esfera do sistema
Modus	Descendente. A partir de uma leitura geral dos	Ascendente. A partir da análise coletiva dos processos de trabalho, identificam-se o se os nós críticos (de natureza

operandi	problemas, identificam-se temas e conteúdos a serem trabalhados com os profissionais, geralmente sobre formato de cursos.	diversa) enfrentados na atenção ou na gestão; possibilita a construção de estratégias contextualizadas que promovem o diálogo entre as políticas gerais e a singularidade dos lugares e pessoas
Atividades educativas	Cursos padronizados - carga horária, conteúdo e dinâmicas definidos centralmente. As atividades educativas são construídas de maneira desarticulada em relação à gestão, à organização do sistema e ao controle social. A atividade educativa é pontual, fragmentada e se esgota em si mesma.	Muitos problemas são resolvidos/equacionados em situação. Quando necessárias, as atividades educativas são construídas de maneira ascendente, levando em conta as necessidades específicas de profissionais e equipes. As atividades educativas são construídas de maneira articulada com as medidas para reorganização do sistema (atenção - gestão - educação - controle social articulados), que implicam acompanhamento e apoio técnico. Exemplos: constituição de equipes de especialistas para apoio técnico às equipes da atenção básica em temáticas específicas prioritárias; instituição de processos de assessoramento técnico para formulação de políticas específicas.

Fonte: Proposta política do MS/ SGTES/DEGES - Ministério da Saúde (2004)

## 2. METODOLOGIA

A presente pesquisa toma forma por uma abordagem qualitativa tendo em vista o interesse em compreender melhor um fenômeno social (Richardson, 1999; Gil, 2008). Para atingir seus objetivos, possui caráter exploratório a medida que seu foco está na determinação do objeto e na busca por mais informações a respeito do assunto de estudo (Cervo, Bervian e Silva, 2006), também possui caráter descritivo, já que objetiva identificar as características do fenômeno (Vergara, 2005) relativo entre a educação e gestão integral das organizações.

A sustentação teórica ocorre por uma pesquisa bibliográfica que amparou conhecimentos a partir de livros, teses e artigos científicos (Gil, 2008). Cresswell (2007, p. 45) ressalta que a revisão bibliográfica “compartilha com o leitor os resultados de outros estudos que estão proximamente relacionados ao estudo que está sendo relatado. Ela relaciona um estudo ao diálogo corrente mais amplo na literatura sobre um tópico, preenchendo lacunas e ampliando estudos anteriores”.

## 3. GESTÃO INTEGRAL NA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Defende-se a aplicação da perspectiva da gestão integral que auxilia na descrição da realidade das organizações e percebe a visão complexa dos sistemas nos quais os colaboradores estão inseridos. Entende-se que a gestão integral é um processo composto de pessoas e de suas relações pessoais e profissionais, com valores e propósitos compartilhados

na/com a organização, que geram produtos tangíveis e intangíveis para o desenvolvimento de ambos.

Mas, qual seria a proposta da gestão de integral dentro da Universidade Corporativa? Perceber de que maneira as pessoas - sozinhas ou em grupo - podem lidar melhor com o ambiente organizacional levando em conta seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O foco está na atenção das pessoas na construção de soluções novas e inusitadas para os problemas que as organizações estão enfrentando levando em consideração seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A gestão integral considera os elementos essenciais do desenvolvimento pessoal e profissional, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Componentes da Gestão Integral

Dimensões da Gestão Integral				
Desenvolvimento Pessoal	Pessoa	Relações	Organização	Desenvolvimento profissional
	Sentido	Compartilhamento	Visão	
	Modelo Mental	Poder	Estratégias	
	Motivação	Vínculo afetivo	Operação	
	Comportamento	Clima	Cultura instituída	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A essência da gestão integral é incentivar a integração das pessoas, das relações e da própria organização. Para Wilber (2007) não é novidade que as teorias de gestão se dividem em três grandes categorias que compreendem as abordagens que focalizam os sistemas objetivos exteriores, padrões de fluxo e controle de qualidade; as que salientam a motivação individual; e as que enfatizam os valores e a cultura organizacionais. O ponto central é integrar cada uma delas, de forma coordenada visando maximizar resultados, estabelecendo a melhor situação possível.

O modelo tradicional de gestão trata as pessoas como se fossem propriedade da organização, propõe a retenção de talentos, o plano de sucessão, o plano de carreira, etc. Isso é importante, mas as pessoas não desejam além. O modelo integral possibilita à pessoa realizar uma reflexão sobre si, sobre sua vida, suas escolhas profissionais e, ao mesmo tempo, sobre a cultura, visão, estratégias e sistemas que a organização propõe. Desse modo, o

trabalhador passa a ser visto como um ser integral, não apenas como mero fator de produção (Motta; Vasconcelos, 2006).

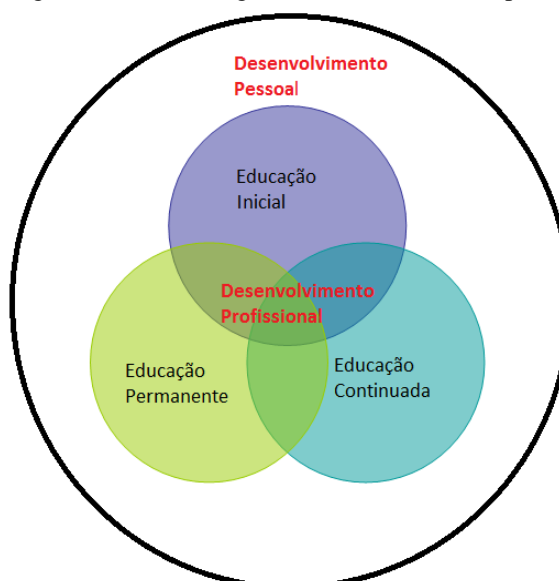
Para Bomfim (2004, p. 6), “os recursos humanos precisam ser vistos e considerados como seres humanos nas novas relações entre capital-trabalho-conhecimento”, ou seja, seres integrais. Como comentado por Ribeiro, (2010, p. 10),

[...] as políticas de recursos humanos por si só não garantem mudanças ou comprometimentos mais ou menos efetivos; têm no elemento humano o seu ponto-chave. Nesse sentido, quanto mais conhecimento se puder dispor acerca do comportamento humano no ambiente organizacional, mais efetiva será a atuação profissional, em todos os sentidos.

Nessa visão integral de gestão, propõe-se uma tentativa de articulação entre os conceitos de educação inicial, permanente e continuada, desenvolvimento pessoal, desenvolvimento profissional e organizacional (universidade corporativa) (Figura 2).

A educação Inicial é um processo voltado à formação de trabalhadores para sua inserção ou reinserção no mundo do trabalho e para a elevação de escolaridade. Constitui-se em uma educação profissional destinada a qualificar jovens e adultos, independentemente de escolaridade prévia e de regulamentação curricular, podendo ser oferecida, segundo itinerários formativos, de forma livre, em função das necessidades da indústria e da sociedade. Está relacionada à qualificação profissional que é o resultado da educação inicial e no desenvolvimento de competências de um determinado perfil profissional definido no mercado de trabalho.

Figura 2: Gestão Integral da Universidade Corporativa



Fonte: elaborado pelos autores, 2016.



Esse profissional, mergulhado na organização, necessitará de um contato permanente de compartilhamento, de poder, de vínculo afetivo, cultura instituída e de formação contínua com novos conhecimentos e o amadurecimento de conceitos que precisam de maior aprofundamento, permitindo novos enfoques e concepções mais abrangentes; o conhecimento adquirido na organização, passa a ser útil também no âmbito individual. É, nesse momento, que a educação permanente se instala para permitir a construção de habilidades que facilitem a coparticipação responsável no desenvolvimento da organização num movimento permanente e sistêmico.

Caminhando nesse sentido, a Educação Permanente passa a funcionar como uma estratégia paradigmática por possibilitar reflexões e favorecer a construção de um espaço permanente para ensinar e aprender, tendo em vista a necessidade de renovação constante da prática profissional, “como um processo vital e permanente de mutações que emergem das interações entre a pessoa e o meio ambiente físico e social” (Andrade, 2011, p. 102). Possibilitando, também, a transformação do saber tácito em explícito através das discussões e reflexões em equipe, entre os colegas profissionais,- muitas vezes de áreas distintas - sobre as práticas cotidianas.

Arruda e Ghiggi (2012, p.143) afirma que “ao percebermos a educação permanente como uma estratégia de ação para o enfrentamento de mudanças e imprevistos da vida”, é possível considerá-la como a própria “educação para a vida, pois é uma maneira de se preocupar com o mundo cercado por incertezas” e imprevistos que influenciam a vida humana.

Nesse sentido, a educação permanente se constitui como estratégia para a renovação da prática por meio de reflexão e da relação de trocas entre as pessoas (ARRUDA et.al. 2008), dando sentido, motivação ao modelo mental e ao comportamento individual do colaborador da organização (Figura 1), tanto na dimensão da pessoa, das relações e da organização.

Na gestão integral é possível perceber que a pessoa faz parte de uma complexidade (Figura 1), e esta faz parte da pessoa com suas relações travadas na organização e, ao mesmo tempo, é produto dessa sociedade e produtora de sua manutenção e de seu *status quo*. É exatamente por isso que é natural que o profissional vive “o seu cotidiano sempre em busca de sentido para as suas ações, numa atitude dialogal complementar, antagônica, contínua e permanente, de que apenas o ser humano enquanto ser vivo é capaz” (Andrade, 2011, p. 118).

A reflexão sobre a prática realizada na organização, tendo o foco na visão, estratégias, operacionalização e sistemas propostos, propicia o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem. É, nesse sentido, que a educação permanente pode ser considerada como



estratégia de renovação da prática (ARRUDA et al., 2008). por meio da reflexão e da relação de troca entre os profissionais.

A educação permanente ganha sentido quando considera que o desenvolvimento pessoal não envolve apenas conhecimentos técnicos, mas também os aspectos individuais, a cultura, os valores e os ideais de cada um. Nela, a produção é coletiva, não se enfatiza o organograma e sim a horizontalidade, todos podem ser protagonistas. Na área organizacional essa é uma estratégia fundamental para a transformação do trabalho (Cecim; Feuerwerker, 2004) que pode ser disseminada dentro de vários setores tornando-se orgânica e propícia a discussões capazes de incrementar e renovar desenvolvimento profissional.

Nessa perspectiva, a educação permanente amplia-se e abarca a autonomia, à reformulação de valores, atitudes, conceitos, hábitos, e não somente à ampliação e aquisição de competência técnica. A educação permanente não é somente profissional ou qualificação técnica, mas engaja-se por toda a existencialidade, marcando suas experiências e as atitudes. Ela recria o processo educativo na medida em que cada pessoa pode aprender e compartilhar continuamente. Se, por um lado, a educação permanente se mostra como uma “estratégia de ação”, a educação continuada é o “programa ou espaço de retomada de conteúdos, conceitos importantes para a retroalimentação” da prática (Arruda, 2008, p. 521).

Para Ceccim (2005) a interação entre os segmentos de educação inicial, educação permanente e educação continuada com a atenção e a gestão permite dignificar as características locais, valorizar as capacidades instaladas, desenvolver as potencialidades existentes em cada realidade (pessoa e organização) e constituir o desenvolvimento pessoal e profissional.

A ideia de educação continuada envolve um dispositivo de formação que inclui uma rede de relações na qual o contexto marca as diferenças de significado não separando aquilo que está unido a ela (educação permanente), mas compreendendo que essa dualidade é constitutiva do aprender e da busca por um aperfeiçoamento técnico profissional. Esse processo exige a ampliação de um olhar contextualizado e criativo e acena para o destino dos seres humanos, de valorização e respeito pelos princípios e valores, entre muitos outros aspectos.

Estudo desenvolvido por Arruda *et al* (2012), mostra a importância de se articular educação continuada à educação permanente tornando-se fundamental compreender que são estratégias antagônicas e, ao mesmo tempo, complementares, não há como separá-las.

Assim, a Educação Corporativa é um termo empregado à formação profissional e trata-se, nesse caso, da relação entre educação permanente e continuada estabelecido pelas estratégias organizacionais com o objetivo de agregar valor ao negócio da organização.

A diferença entre educação formal e a educação corporativa está na ênfase do aprendizado. Na educação formal, o indivíduo está focado na destinação e intenção necessária do ensino, com intuito de formar indivíduos socialmente capazes para determinar o uso dos saberes adquiridos. Já a educação corporativa objetiva a interação do indivíduo aos preceitos e valores da organização em que está inserido (Bolinari, 2005, *apud* Feliciano; Willerding; & Souza, 2010, p. 62).

Para Branco (2006, p. 101) as Universidades Corporativas – neologismo atribuído a Jeanne Meister, presidente da Corporate University Xchange (organização norte-americana de consultoria em educação corporativa) -, podem ser utilizadas por organizações “que desejam ampliar e padronizar os programas de treinamento, quanto, por organizações que pretendem oferecer aos seus funcionários novas oportunidades de desenvolvimento”. Trata-se de uma nova versão dos centros de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos de grandes corporações, um guarda-chuva estratégico no que se refere ao desenvolvimento dos funcionários, desenvolvendo, também, pesquisas e ações visando suas atividades-fim. Elas customizam os currículos das universidades tradicionais. Esse conceito relaciona-se muito bem com a educação permanente, nos momentos de relação, trocas e compartilhamentos que, também, podem servir de norteadores para a escolha dos temas da formação continuada. Para Andrade (2011, p. 147):

[...] essa formação não opera no vazio, configura-se como ação dialógica em movimento retroativo/recursivo/holográfico que, por sua vez, constitui-se como a tomada de consciência de que somos sujeitos/objetos transdisciplinares simultaneamente da formação. [...] Essa perspectiva vem ao encontro do conceito de que se autoformar é operar uma dupla apropriação do poder da formação: tomar consciência desse poder (ser sujeito) e, ao mesmo tempo, aplicá-lo a si mesmo, sendo objeto de formação biocognitiva para si mesmo.

Essa ideia vem ao encontro da proposta feita pela Universidade Corporativa (UC) década de 1990 para facilitar a implementação de uma nova abordagem de desenvolvimento de pessoas nas organizações e, naturalmente, evolução do conceito de desenvolvimento, buscando desenhar programas que incorporem os três “C’s: cidadania, contexto e competências”, que, com o devido olhar, contemplam a educação permanente. Cursos estanques, não significativos e não alinhados com a realidade e cultura da corporação não

darão conta de uma formação integral. A criação de modelos educacionais pragmáticos e tecnicistas voltados apenas para a sobrevivência no mercado não atenderá às necessidades de nossa época. Ao processo deve ter tanta importância quanto àquela dada ao produto.

Para Feliciano, Willerding e Souza (2010, p.56):

A melhor forma de gerir o talento humano se dá por processos de ensino-aprendizagem, os quais potencializam o conhecimento. Essa assertiva permite inferir que a universidade corporativa, ao ser integrada aos processos de desenvolvimento, os indivíduos, possibilita ampliar conhecimento individual e gerar conhecimento organizacional.

Portanto, parece lícito dizer que as Universidades Corporativas têm um papel fundamental no processo estratégico das organizações, quando buscam a articulação entre educação permanente e educação continuada na gestão integral das organizações. Essa articulação é necessária para mesclar desenvolvimentos pessoal e profissional. Nesse sentido, revera todas as dimensões propostas na gestão integral (figura 1) de modo a valorizar o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

Vergara (2007, p. 189) conclui que,

[...] a universidade corporativa tem como possibilidade o desenvolvimento de um treinamento/ensino contínuo, com base nas necessidades da organização, permitindo a adequação do conteúdo programático às suas estratégias. Isso está de acordo com as tendências apontadas para o século XXI, como customização e agilidade. Além dessa possibilidade, o custo por indivíduo é menor. Dado que Universidades Corporativas transmitem e buscam fixar – por meio de seus cursos – os valores da organização exercitam um controle sutil, porém eficaz aos seus propósitos.

Nesse sentido, as Universidades Corporativas podem facilitar a gestão do conhecimento a partir das três dimensões da gestão integral com características que norteiam a reunião de pessoas de diversas partes da organização, oferecendo uma difusão e padronização do conhecimento, permitindo que pessoas de diferentes partes da organização se conheçam e compartilhem informações, motivando-se a adquirir conhecimentos internos e externos com o intuito de organizar o mercado de conhecimento.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os conceitos de formação permanente e continuada são diferentes, são estratégias antagônicas e, ao mesmo tempo, complementares, não há como separá-las. São amplamente

utilizados nas áreas de educação e da saúde e, poderiam, enriquecer os processos de desenvolvimento dos profissionais nas corporações de modo geral.

A lógica da educação continuada tem o seu foco centrado nos conteúdos e na competência a ser aprimorada, ao passo que a educação permanente tem o seu foco centrado nas pessoas, com a capacidade de produzir vínculos e de aprender a aprender a partir da vivência, do compartilhamento do conhecimento, do respeito a valores e crenças, da liberdade para conformar modelos mentais construídos no contexto da problematização que se exercita com liberdade. A educação permanente encontra ressonância no caráter interdisciplinar e interprofissional, cujo enriquecimento mútuo na dimensão pessoal, profissional e organizacional acontece pela construção ampliada e compartilhada do saber, do fazer e do ser com proficiência e maestria.

As organizações são responsáveis por proporcionar a qualificação de seus colaboradores por meio de um programa de Educação Corporativa. Na sociedade do conhecimento, além de investir em sua carreira acadêmica é necessário investir na construção da identidade profissional e relação prática com sua formação permanente e continuada.

Dessa forma, mesmo que a instituição não ofereça programas de educação permanente ou estimule o profissional a buscar o desenvolvimento contínuo, a dinâmica do mercado impõe essa postura e impacta diretamente na competitividade e sobrevivência da organização.

As Universidades Corporativas podem contribuir decisivamente nesse processo contínuo de formação e têm ganhado espaço cada vez maior, substituindo os setores de Treinamento e Desenvolvimento das organizações. Entretanto, para trazer significado aos conteúdos é preciso, também, garantir espaço e momentos para o processo de Educação Permanente. Deles, sairão, entre outros produtos, temas para a formação continuada.

O maior desafio do processo é a mudança cultural e a incorporação dos novos papéis organizacionais, bem como, a mudança no comportamento dos gestores e líderes a partir da conscientização dos benefícios do modelo integral de gestão.

Organizações acreditam que o sucesso na capacitação de seus profissionais decorre da implementação da universidade corporativa e os benefícios da implementação da gestão estratégica de pessoas. No entanto, tendo o foco no capital humano, o eixo principal deverá ser a oferta das experiências de educação permanente e de educação continuada tendo engajamento dos profissionais e gestores.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, I. C. F. de (2011). A inteireza do ser: uma perspectiva transdisciplinar na autoformação de educadores. *Tese de Doutorado/PUCRS*. Porto Alegre, 213 f.
- Arruda, M. P. Ghiggi, G. (2012). Conversações sobre educação popular e educação permanente – propostas concorrentes e complementares? *REP - Revista Espaço Pedagógico*, v. 19, n. 1, Passo Fundo, p. 135-150, jan./jun.
- Arruda, M. P. (2008) *O paradigma emergente da educação: o professor como mediador de emoções*. Disponível em: <http://www.fae.unicamp.br/revista/index.php/etd/article/view/2935/1> acesso: 10-04-2016.
- Branco, A. R.(2006). *O Perfil das Universidades Corporativas no Brasil*. RAM Revista de Administração Mackenzie. v. 7, n. 4, p. 99-120.
- Brasil, Ministério da Saúde (2004). *Portaria nº 198/GM/MS*. Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como estratégia do Sistema Único de Saúde para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para o setor. Brasília, 14p.
- Ceccim, R. B. e Feurewerker, L. C. M. (2004). O quadrilátero da Formação para a área da Saúde: ensino, gestão, atenção e controle social. *Rev. Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 14 (91), 41-65.
- Ceccim, R. B. (2005). Educação Permanente em Saúde: desafio ambicioso e necessário. *Interface – Comunic, Saúde, Educ*, V.9, N 16, P. 161-177, set.2004/fev.
- Cervo, A.; Bervian, P. A.; da Silva, R. (2006). *Metodologia Científica*. 6ª ed.. São Paulo: Pearson.
- Cresswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Limongi-França, A. C. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Gil, A. C. 2008. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- Ministério da Saúde (2004). Secretaria de Gestão de Trabalho e da Educação na Saúde. Departamento de Gestão de Educação na Saúde. *Políticas de educação e desenvolvimento para o SUS: caminhos para educação permanente em saúde: pólos de educação permanente em saúde* Ministério da Saúde. Brasília: Ministério da Saúde.
- Mancia, J. R.; Cabral, L. C., Koerich, M. S.(2004). Educação permanente no contexto da enfermagem e na saúde. *Rev. bras. enferm.*[online]. 2004, vol.57, n.5, pp.605-610. ISSN 0034-7167. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672004000500018>.
- Motta, F. C. P.; Vasconcelos, I. F. G. de. (2006). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira.
- Ribeiro, A. E. A. (2010) *Temas atuais da pedagogia: Aprender para ser competitivo*. Rio de Janeiro: Wak.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Vergara, Sylvia C. (2007). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 8 ed. São Paulo: Atlas.

Wilber, K. (2007). *Uma teoria de tudo: uma visão integral para os negócios, a política, a ciência e a espiritualidade*. São Paulo: Cultrix, Amaná-Key.