

A Dinâmica de Construção de Sistemas Sociais e as Implicações na Sociedade Digital

Amarildo Jorge da Silva¹
Elisa Angela Dal Moro de Medeiros²
Daniel Ribeiro do Vale de Medeiros³
Hayrton Francis Ximenes de Andrade⁴
Weimar Freire da Rocha Jr⁵

Resumo: O objetivo do artigo é refletir e compreender as implicações de sistemas sociais na Inteligência Competitiva/Colaborativa e na Gestão do Conhecimento na dinâmica social, econômica e individual da sociedade digital. O objetivo secundário é analisar as implicações do ato de educar no processo de conversão de conhecimento implicado em conhecimento explicado. A premissa é que a dinâmica de construção dos sistemas sociais em sua gênese tem o devir poieticus de converter saber implicado em saber explicado na educação de novos homines em processo permanente de transformação e de aprendizado. A construção filosófica, teórica e metodológica do texto se deu na perspectiva sistêmica, na biologia do amor e em alguns excertos da teoria da complexidade. A questão inquietadora é: quais as implicações dos sistemas sociais no processo de conversão do conhecimento implicado individual em conhecimento coletivo explicado? Um olhar mais atento mostra um sistema educativo no ocidente, principalmente no Brasil, fragmentado, performático e alienante do sujeito em sua essência. Observa-se que qualquer que seja o ambiente (virtual, social, empresarial, organizacional/institucional) pode ser convertido em ambiente educativo e de aprendizado permanente (permacultura e comunidade de prática). O aparato educativo é um espaço de construção do sujeito com o outro, da reelaboração de conteúdos e da sua responsabilidade no meio ecológico em que se insere.

Palavras-Chave: Amorosidade. Complexidade. Paradigma.

Abstract: The aim of the essay is to understand and reflect on the implications of social systems in Competitive/Collaborative Intelligence and Knowledge Management for the social, economic and individual dynamics of the digital society. The secondary objective is to analyze the implications of the act of educating in the process of converting implied knowledge into explained knowledge. The premise is that the dynamic construction of social systems in their genesis has the poietikós becoming of converting implied knowledge into explained knowledge in the education of new hominies in a permanent process of transformation and learning. The philosophical, theoretical and methodological construction of the text was based on the systemic perspective, the biology of love and some excerpts from complexity theory. The question is: what are the implications of social systems in the process of converting individual implicit knowledge into explained collective knowledge? A closer look shows an educational system in the West, especially in Brazil, that is fragmented, performative and alienates the subject in its essence. It can be seen that any environment (virtual, social, business, organizational/institutional)

¹ Professor Aposentado do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), campus de Foz do Iguaçu - PR. Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina UFSC. Docente de Administração. Membro Externo do GEOS. ORCID 0009-0003-6337-3453. E-mail: rizomapoiesi@gmail.com

² Graduanda do Curso de Turismo do CCSA da UNIOESTE, campus de Foz do Iguaçu - PR. Bacharel em Sistemas de Informação pela Universidade Paulista (2006). Tecnóloga em Gastronomia pela FMU (Faculdades Metropolitanas Unidas) São Paulo/SP (2009). Possui extensão em Gastronomia Hospitalar pelo Instituto de Educação e Ciências do Hospital Alemão Oswaldo Cruz (2010). Pós-graduada em Docência do Ensino Superior pelo Centro Universitário Dinâmica das Cataratas – UDC (2012). ORCID 0009-0009-2905-2190. E-mail: elisa.medeiros1@unioeste.br

³ Graduando do Curso de Turismo do CCSA da UNIOESTE, campus de Foz do Iguaçu - PR. Graduado em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Paulista (2005). Pós-graduado em Influência Digital pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS, 2021). Possui extensão em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2012) e em Marketing Turístico pelo Senac (2024). ORCID 0009-0001-9393-4114. E-mail: danielribeiro1@gmail.com

⁴ Professor Assistente do CCSA da UNIOESTE, campus de Foz do Iguaçu - PR. Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC. Docente do Cursos de Direito, Ciências Contábeis, Administração e Turismo. Membro do GEOS. ORCID 0009-0006-8482-0445. E-mail: hayrton.andrade@unioeste.br

⁵ Professor Associado do CCSA da UNIOESTE, campus de Toledo – PR. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Docente de Ciências Econômicas e do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio. Coordenador do Programa de Pós-graduação em Economia. Membro dos grupos de Pesquisa TRANSlog, GEPEC, NAPI POD e NAPI Trinacional. Brasil; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3108-6690>. E-mail: weimar.junior@unioeste.br

can be converted into an educational and lifelong learning environment (permaculture and community of practice). The educational apparatus is a space in which the subject can build with the other, re-elaborate content and take responsibility for the ecological environment in which they live.

Keywords: Amorosity. Complexity. Paradigm.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do artigo é compreender, analisar e refletir sobre as implicações de sistemas sociais na Inteligência Competitiva e na Gestão do Conhecimento na dinâmica social, econômica e individual da sociedade digital. Indica-se também um novo modo paradigmático de pensar sistemas sociais e educativos eficientes e eficazes considerando os novos modos de geração de trabalho e renda na sociedade digital da informação e do conhecimento e aponta-se que a permacultura e o permaturismo são exemplos de comunidades de práticas colaborativas e sustentáveis no mundo rural e no mundo urbano (GUATTARI, 1983; GALBRAITH, 1996; GARCIA, 2002).

Trata-se de um artigo reflexivo de natureza qualitativa ancorado na teoria da autopoiese e na teoria da complexidade. O texto é uma reflexão filosófica e teórica sobre a sociedade hodierna da informação e do conhecimento. Tem como discussão subjacente a transformação da sociedade analógica que existiu até o século 20 na sociedade virtual e digital do século 21.

2 SISTEMAS SOCIAIS

Os sistemas sociais do mundo globalizado são estruturas subjacentes que fazem parte da construção da chamada sociedade em rede (CASTELLS, 1999). A sociedade burguesa até a virada do século estava organizada, em vários segmentos, em várias partes, sejam elas unidades fabris, lojas comerciais, bancos etc. A mesma lógica pode ser apontada de sua estratificação em classes sociais, predominando área de definição de espaço, de fronteiras, imperando um determinado isolamento (MATURANA, 1997, 1998; MORIN, 2003). Com o advento da tecnologia informática (LÉVY, 2001), a chamada idade do barro passa por grandes turbulências, crises e tende ao desaparecimento, na medida em que novas realidades são constituídas e construídas.

A distinção dessa nova realidade da antiga sociedade burguesa é o fim da fragmentação em benefício de uma visão mais completa e, também o fim do isolamento, em função de uma totalidade muito mais ampla (MORIN, 2002a). O mundo da produção ancorada na tecnologia informacional e em rede virtual conseguiu alcançar a meta que fora sempre o objetivo do processo industrial, produzir o máximo possível, em espaços de tempo, cada vez mais reduzidos, em qualquer parte do planeta (DRUCKER, 1980, 1996). A sociedade em rede indicada anteriormente aponta uma nova realidade que está sendo constituída, em que todos estão conectados com todos, simultaneamente. Percebe-se que a sociedade em rede tem

implicações em várias questões que aparecem agora e tomam diversos e diferentes formatos. Países ricos detêm hoje a maioria de patentes internacionais, dominam completamente a premiação do Nobel, nas áreas científicas e tecnológicas e, graças a isso consegue manter o seu processo de dominação no mundo globalizado/desglobalizado⁶, digitalizado e em constante processo de transformação.

O conhecimento produzido não está mais fechado em uma universidade ou mesmo talvez, como fora na Idade Média, em um convento, nas bibliotecas existentes (MORIN, 2003). O colapso da Idade Média coincide com a ampliação do conhecimento graças ao desenvolvimento da escrita e a invenção da prensa de tipos móveis de John Gutemberg. Atualmente pode-se visitar, virtualmente, qualquer museu do mundo e dele tirarmos imenso proveito para a área do conhecimento que acharmos conveniente e necessária. Os museus permanecem estáticos nos mesmos lugares, mas a acessibilidade hoje é muito maior, graças à utilização da informática. Chega-se assim no âmago de uma questão que, por mais que seja conhecida, tem hoje dimensões muito distintas. Trata-se da educação como sistemas educacionais. Não resta a menor dúvida de que esse é um sistema essencial na sociedade atual e, se existe um consenso, em qualquer parte do mundo, este é feito na base da necessidade de grandes melhorias nos sistemas educacionais. Pensa-se que a educação tem um invólucro muito maior do que a simples escolarização que se tem ainda hoje. Não é mais possível pensar que se pode estudar num determinado período de nossas vidas e pronto esse conhecimento adquirido é suficiente para caminhar por toda vida.

O que se constata é exatamente o contrário, na medida em que a sociedade do conhecimento avança, tem-se necessidade de ampliar a visão de mundo, ter diferentes olhares, ter consciência que muito pouco ou quase nada se sabe em relação àquilo que está sendo desenvolvido em termos de conhecimentos e saberes para a vida (FREIRE, 2000).

Parte-se de uma nova concepção visando entender que o sistema educacional deve estar atento e preparado para trabalhar com aprendizes, durante todo o ciclo de suas vidas. (MATURANA, 1997). A educação será cada vez mais universalizada, em que todos, sem exceção terão acesso ao sistema. Do modo como se está a caminhar nada impedirá o acesso das pessoas ao sistema educacional. Pensar que os impedimentos atuais desaparecerão como, por exemplo, distâncias, aspectos financeiros, transportes, materiais. Isto tudo passa a ser secundário, em função de novas perspectivas (FREIRE, 2001; GALBRAITH, 1996). Paulo Freire poeticamente expressa sobre a escola dos sonhos:

⁶ Processo de desconstrução da economia globalizada pela atual guerra comercial entre Estados Unidos e China e outras guerras nacionais.

A Escola

Escola é...

O lugar onde se faz amigos.

Não se trata só de prédios, salas, quadros,
programas, horários, conceitos [...]

Escola é, sobretudo, gente,
gente que trabalha, que estuda,
que se alegra, se conhece, se estima.

O diretor é gente.

O coordenador é gente, o professor é gente,
o aluno é gente,
cada funcionário é gente.

E a escola será cada vez melhor
na medida em que cada um

se comporte como colega, amigo, irmão.

Nada de uma **ilha cercada de gente por todos os lados**.

Nada de conviver com as pessoas e depois descobrir
que não tem amizade a ninguém.

Nada de ser como o tijolo que forma a parede,
indiferente, frio, só [...]

Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar,
é também criar laços de amizade,
é criar ambiente de camaradagem,
é conviver, é se **amarrar** nela!

Ora, é lógico...

Numa escola assim vai ser fácil
estudar, trabalhar, crescer,
fazer amigos, educar-se...

Ser feliz.

Essa é a nova escola dos sonhos impossíveis, possíveis e factíveis. É preciso que a escola possa ser mesmo esse espaço, de sorte a tornar-se prazerosa, amorosa. Uma das questões que se coloca para o insucesso da educação é que a escola continua sendo um lugar fechado, repleto de punições, autoritarismo de todo tipo, proibições e tem mais a aparência de um presídio (hospício) do que propriamente de uma escola. Muito do que a escola fazia no passado recente agora está completamente disponível para quem desejar, por exemplo, na internet, nas redes sociais. Assim, a função da escola que é essencial na sociedade tem que passar por grandes transformações porque a ela cabem atividades muito além do repasse, puro e simples, do conhecimento. É preciso desmistificar a diferença fundamental entre instruir, treinar e educar. Repassar conhecimento é coisa da sociedade institucional (era do barro, instruir e treinar na lógica cartesiana de vigiar e punir). Na educação amorosa e na Gestão do Conhecimento trabalha-se com a lógica sistêmica de vigiar e educar amorosamente, fraternalmente, respeitosamente e solidariamente. Isto implica levar em conta todos os saberes dos quais o ser humano necessita para viver tanto prosaicamente quanto poeticamente (FREIRE, 1997, 2001; MATURANA, 1997, MORIN, 2002a, 2003; GALBRAITH, 1996).

Como trabalhar o conhecimento para a realização pessoal do ser humano? Essa é realmente uma tarefa extremamente complexa e bastante difícil, de ser realizada, do ponto de vista da individualidade em que se vive hodiernamente. Mas, as escolas e as comunidades de

práticas (permacultura e permaturismo representam comunidades de práticas sociais educativas), devem também estar ligadas em rede, entre si, nos sistemas educacionais e com o mundo. As escolas e as instituições/organizações/empresas precisam conectar-se com as universidades, centros de pesquisa, comunidades, museus, laboratórios enfim com todos os que trabalham a questão do conhecimento e da educação ambiental, no mundo hodierno (DRUCKER, 1996). O conhecimento, por si só, é altamente prazeroso, porque todo ser humano deseja conhecer, tem imensa curiosidade, quer sentir, tocar, ver, enfim o ato de conhecer transforma a vida das pessoas seja para o bem ou não. Livre arbítrio e escolhas formam a díade dessa transformação (FREIRE, 1997, 2000, 2001).

Sabe-se que hoje a ciência, a arte e a tecnologia têm grandes aproximações (MORIN, 2003). Não se pode mais pensar na fragmentação do conhecimento em coisas distintas, separadas como se cada uma delas detivesse autonomia. Todas elas têm laços em comum que hoje, mais do que nunca, podem e devem estar cada vez mais próximos. Compreender a teia da vida pode ser uma boa metáfora para compreender a tessitura do conhecer e de seu processo de governança (CAPRA, 2002; CASTELLS, 1999). Pensa-se também que a finalidade da educação é formar cidadãos para uma sociedade nova, democrática na sua essência, com visão de liberdade, cada vez mais ampla e mais plena. Mas, também formar gente para dominar o mundo do trabalho, ser autônoma, possibilidade hoje mais viável do que no passado, graças às aplicações da informática (GALBRAITH, 1996; ROGERS, 1986, FREIRE, 2001).

Talvez essas ideias possam ser mais bem entendidas se utilizarmos o termo eficiência não apenas para a acumulação de capitais, muito mais para a realização plena do ser humano. Essa nova realidade indica novos caminhos a serem percorridos, superando a atual fragmentação da vida social, com segmentos fechados em classes sociais, bairros, cidades etc. para uma visão de complementaridade, de aproximação, de uma vivência mais plena para todos (MORIN, 2002a, 2002b). No mundo do conhecimento a fragmentação que deu origem ao conhecer específico, especializado deve também avançar nas aproximações com outros saberes, científicos ou não, no sentido de maior entendimento da complexidade da vida e do próprio ser humano que deve ser o objeto último do viver social (MORIN, 2002b). Colocar juntos para pensar de forma comum, cientistas de várias procedências é algo ainda bastante restrito e muito difícil de realizar, mas deverá ser a prática para se criar uma melhor forma de vida social. Evoluir e colocar dialogando em comunhão amorosamente cientistas, artistas, tecnólogos no sentido de poderem trabalhar novas realidades sociais quer da produção de bens ou mesmo de sua distribuição é algo novo e inusitado, mas que, com o passar do tempo, será cada vez mais necessário (MORIN, 2002a, 2002b, 2003). Na sequência indica-se como a permacultura e o

permaturismo podem corroborar na construção de uma sociedade mais humanizada e virtualizada no sentido de educar o ser humano para ter vida de qualidade e retornar a teia da vida (CAPRA, 2002).

2.1 Permacultura, permaturismo e turismo regenerativo

Permaturismo é uma articulação da palavra **permacultura** com **turismo**, significando um turismo permanente, portanto sustentável (GUATARRI, 1983). O termo permacultura é uma contração das palavras permanente e agricultura⁷ e surgiu na década de 1970 para descrever um sistema agrícola de fornecimento de alimentos. Foi cunhado pelos australianos Bill Mollison e David Holmgren, que ao estudar o conceito, perceberam a necessidade de incluir aspectos sociais. Em seu Manual de *design (planejamento)* de permacultura, Mollison (1988) define permacultura como um método de *design* de sistemas agrícolas sustentáveis baseados na utilização de princípios ecológicos (MORIN, 2002b).

A permacultura é uma forma de planejamento holístico (LÉVY, 1996, 1999, 2001; GUATARRI, 1980; MATURANA, 1997; BOHM, 2009) integrado e cíclico que possibilita a existência de um ambiente propício, cíclico e sustentável. Fundado nos princípios éticos do cuidado com a terra e de todas as formas de matéria existentes no planeta e no cuidado com as pessoas e todos os seres vivos que habitam Gaia. Funda-se também no princípio básico de partilha dos excedentes. Em outras palavras, estes princípios possibilitam uma melhor utilização dos recursos existentes reduzindo assim, o desgaste do ambiente, por conseguinte acarretando menor impacto ao ecossistema.

Segundo Mollison e Slay (1991), a permacultura extrapola a simples prática da agricultura ecológica (orgânica). Ela inclui todos os elementos essenciais para a sobrevivência e o bem-estar e o bem viver das comunidades humanas. Leva em consideração saberes como economia, princípios éticos, gestão da água e seu reaproveitamento, uso de tecnologias sustentáveis como a energia solar e, construções baseadas na bioarquitetura. Trata-se de um sistema integrado e holístico (BOHM, 2009; CAPRA, 2002; MATURANA, 1997, 1998; MORIN, 2002a; 2002b; SENGE, 2002) voltado para o planejamento consciente e sustentável da nossa presença no planeta Terra (DELEUZE; GUATARRI, 2001; GUATARRI, 1990).

O Turismo em sua démarche trata da ciência do ir e vir e tem por princípios o desígnio principal de promoção da paz. Isso ocorre por meio do ato perceber, do conhecer e interagir e do modificar o ambiente quando necessário. Assim, fica explícito a necessidade de um

⁷ Salienta-se que a expressão cultura geral deriva do termo cultivar a terra oriundo da agricultura e do mundo rural.

planejamento adequado (MINTZBERG, 2001). Ruschmann (1997) argumenta que o processo de planejamento e de estratégia são fundamentais e indispensável para o desenvolvimento turístico equilibrado e em sintonia com os recursos físicos, culturais e sociais das regiões receptoras, impedindo, assim, que o turismo corrobore com a destruição negativa das bases que o fazem existir (RUSCHMANN, 1997; VIOLANTE; DASILVA, 2009).

Acontece que com o avanço tecnológico da sociedade, o turismo tem se tornado um dos segmentos da economia que mais cresce em todo o mundo, sua evolução hodierna se dá principalmente com o avanço dos meios de comunicação, e com a própria globalização (IANNI, 2002a; 2002b). Acontecimentos que possibilitaram a disseminação de informações pela rede de lugares anteriormente conhecidos como também de lugares remotos e desconhecidos, lugares que devido à falta de informação não eram visitados. A facilidade de deslocamento proporcionado pela modernização dos meios de transporte, também foi outro fator que aumentou muito o fluxo de turistas (CAPRA, 2002; CASTELLS, 1999; LÉVY, 2001).

Os turistas, excitados pelas informações, buscam novos lugares a fim de descobrirem o belo, o exótico, o extraordinário, a aventura ou apenas um lugar desconhecido para satisfazer suas necessidades e buscas íntimas, variando de pessoa a pessoa (TUAN, 1980; 1983). Nessa pegada, a busca por novos produtos, serviços e lugares tornam a atividade turística cada vez mais difundida entre os povos aumentando a cada ano as divisas econômicas e as especialidades requeridas pelos turistas. Ruschmann (1997) salienta que os indicadores assinalam um crescimento contínuo da atividade turística, de cerca de 4% a 5% ao ano, e nessa pegada os desdobramentos negativos de destruição sobre o meio ambiente também se intensificaram. Equilibrar crescimento e desenvolvimento é um desafio nos arranjos da sociedade do século 21. Os autores deste artigo sustentam que a inteligência competitiva/colaborativa, a gestão do conhecimento, a permacultura, o permaturismo e o turismo comunitário tem o dever e o potencial para corroborar eficientemente na construção de uma sociedade mais justa, democrática, descentralizada, digitalizada, virtualizada, humanizada e inclusiva.

Essa crescente movimentação de pessoas causa implicações e choques ao meio ambiente, seja ele direto ou indireto, positivo ou negativo, dependendo do manejo (governança) adotado quer pelo proprietário ou gestor público (DELEUZE; GUATARRI, 2001; GUATARRI, 1990). A repercussão dessas atitudes pode se apresentar de formas negativas se o planejamento for inadequado. Pode causar danos, desde a destruição total do ambiente ou apenas a modificação temporária do lugar ou do costume. No entanto, se a escolha for a forma positiva e adequada o homem antes destruidor passa a contribuir para a conservação do ambiente (TUAN, 1980, 1983). Uma coisa é certa, positiva ou negativa, adequada ou inadequada, a ação

antrópica influenciará o ecossistema local, que reagirá naturalmente, com ajuda ou sem ajuda humana, o meio terá que se adaptar as mudanças ou chegará à extinção. Salienta-se que Gaia faz naturalmente autopoieses. Seguindo esta lógica Ruschmann (1997) aduz que necessário se faz que o turismo e o meio ambiente encontrem um ponto de balanceamento, no sentido de que a atratividade dos recursos naturais não seja a causa da degradação e da destruição da terra.

Para compreender a relação entre permacultura e turismo, é preciso começar explicando o turismo regenerativo, já que a permacultura faz parte dele. Autores como Teruel (2018), Reyes, Rojas e Casasola Guerrero (2021) indicam que o turismo é uma resposta à crise climática das últimas décadas e propõem uma mudança de perspectiva em questões ambientais, sociais e econômicas. Partem da noção de *design* proposital e suas abordagens são sistêmicas. Os autores apontam que a visão sistêmica promove a geração de desdobramentos positivos para melhorar o destino visitado. Seus princípios incluem a coexistência holística do homem com a natureza, consigo mesmo e com a comunidade. Nessa pegada, o turismo regenerativo é uma forma de viajar que visa restaurar o meio ambiente e as comunidades locais, ao invés de apenas visitar um destino (TUAN, 1983; MORIN, 2002b).

Os princípios do turismo generativo têm como elementos basilares:

- a) promover a sustentabilidade;
- b) reduzir a degradação ambiental;
- c) devolver mais do que se recebe (lei do plantio e lei da colheita);
- d) apoiar as economias locais;
- e) respeitar a cultura local;
- f) valorizar a educação ambiental e cultural.

A práxis do turismo regenerativo ancora-se em:

- a) plantar árvores;
- b) reconstruir áreas devastadas;
- c) plantar corais;
- d) apoiar projetos de conservação;
- e) promover o turismo responsável;
- f) empoderar as comunidades locais;
- g) gerar benefícios socioeconômicos.

Os objetivos e propósitos fundamentais do turismo generativo são:

- a) restaurar ecossistemas;
- b) promover o bem-estar socioambiental;
- c) criar uma relação mais harmoniosa entre a sociedade, a natureza e os indivíduos;

d) deixar o destino melhor do que o encontrado.

Naturalmente praticar esta forma de turismo requer dos homens:

- a) planejar viagens de forma consciente;
- b) manter uma atitude de abertura e curiosidade;
- c) contribuir conscientemente com os recursos do lugar;
- d) manter práticas sustentáveis;
- e) encontrar bons operadores e serviços turísticos.

Assim, o turismo regenerativo é uma abordagem do turismo que busca promover a regeneração dos ecossistemas e das comunidades locais por meio de atividades turísticas responsáveis, conscientes e politicamente corretas. Cita-se como exemplo de comunidade de prática sustentável a proposta de Veiga (2001) de que com mais de 124 anos de atraso, as elites governantes (dirigentes) se dão conta das vantagens de uma agricultura organizada primordialmente por empreendimentos de caráter familiar. Ressalta-se que as elites dirigentes são orientadas pela lógica da racionalidade instrumental de **Chronos** (urbanidade) e as famílias que praticam agricultura tradicional e agroecologia são orientadas pela natureza (Gaia) e gerenciadas seguindo a lógica de Kairós (ruralidade e urbanidade).

2.2 Sistemas Sociais, o Conhecimento e a sua importância na sociedade hodierna

Punset (2010) em sua démarche sobre o poder da mente expõe com muita propriedade que o grande desafio da educação do século 21 será o desenvolvimento de metodologias que além de auxiliarem no processo de aprender a aprender possibilitem ao ser humano o desenvolvimento de formas para desaprender saberes individuais, coletivos e da espécie.

Para Arruda (2009, p. 53), a “educação ao longo da história humana se conforma com o contexto socioeconômico e cultural ao qual serve”. Argumenta também que a educação está “sempre a serviço de uma visão de mundo e de homo e de um sistema de organização e desenvolvimento da sociedade”. Portanto, a educação permite que o homo se torne autônomo e consciente dessa autonomia (FREIRE, 2001).

Compreender a teia da vida pode ser uma boa metáfora para compreender a tessitura do conhecer, do seu processo de aprendizagem e da Gestão do Conhecimento, naturalmente do conhecer tácito e intrínseco e do conhecer explícito e extrínseco (CAPRA, 2002). Nonaka e Takeuchi (2008, p. 20) expressam com propriedade que “o conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito”. É por excelência paradoxal, porque é formado do que aparenta ser um oxímoro. Para os autores, “a essência da criação do conhecimento está profundamente enraizada no processo de construir e administrar sínteses”.

Por ser tratar de algo dinâmico “o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 25)”. O indivíduo é o criador do conhecimento e a organização é o amplificador do conhecimento. O grupo e as equipes de trabalho funcionam como o sintetizador do conhecimento.

2.2.1 A importância do conhecimento na sociedade virtual e digitalizada do século 21

Percebe-se que o novo século trouxe inúmeras mudanças para os indivíduos, bem como sua vivência e convivência em sociedade (RAMOS, 1983; LÉVY, 1996, 1999, 2001). Uma delas é a volta do conhecimento como centro de apoio na tomada de decisões no âmbito individual, familiar e nas empresas. Estas decisões durante pelo menos oitenta anos, foram embasadas apenas na equação tempo versus lucro nas organizações utilitárias.

O conhecimento historicamente fora entendido como uma ciência que remonta às linhas antigas de pensamentos e dispõe de possibilidades de serem escritas novas teorias em um muro que se fixa no espaço e que transpõe as linhas do tempo. Fica evidente que o conhecimento ao longo dos séculos ocupou diferentes funções sociais em todos os modelos de sociedades que foram construídas. A função ocupada pelo conhecimento torna-se importante no modelo de sociedade hodierna tendo em conta a volta da concepção de que o homem não nasce, forma-se (FREIRE, 2000; VAN MANEN, 1990, ROGERS, 1986) e o ato de formar o homem provém diretamente de saberes no campo da empiria, filosofia, teologia, mitologia, científico, técnico, poético. Naturalmente saberes conscientes que levam em conta uma tríade interessante do homo (intelecto, intuição e instinto). Esse entendimento de tornar-se pessoa em processo de educação continuada na concepção da empresa dialética do século 21 está em constante movimento na construção de conceitos orientadores paradoxais. Salienta-se que estes saberes são adquiridos pela capacidade humana de observar, adquirir, reter, desenvolver, socializar e partilhar o conhecimento no âmbito interno da empresa e outras comunidades de práticas. Sabe-se que possuir o conhecimento após seu processo virtuoso proporciona à organização vantagem competitiva em nichos de mercados aparentemente preenchidos por organizações possuidoras dos mesmos serviços e/ou produtos disponíveis aos consumidores.

2.2.2 A Gestão do conhecimento

As organizações do novo século são consideradas entidades vivas e em movimento, porque em vossos cotidianos precisam lidar com alterações rápidas de contexto, haja vista que as inovações do mundo dos negócios globalizados seguem uma linha exponencial e infinita. Essas mudanças podem ser vistas como grandes paradoxos, levando a maioria das empresas a enfrentarem situações qualificadas como o fio da navalha (ARRUDA, 2009).

Na história hominídea (MATURANA, 1997, 1998) e na história da administração (FAYOL, 1990) sem a apreensão e a percepção do conhecimento, qualquer nova mudança fora encarada administrativamente como a concepção de dois caminhos a serem seguidos, um deles levava para o passado e fazia a empresa repetir os mesmos processos para lidar com o novo ambiente e o outro a levava para a inovação completa, desde o *design* de seus processos até a concepção de um novo modelo de pensamento. Ambos os caminhos foram criados por visões ocidentais de administração, tanto o de erro-repetição, quanto do novo pelo novo, assim, os paradoxos eram tomados por partes e não pelo todo, como é proposto por Nonaka e Takeuchi que ao definirem a empresa dialética do novo século, utilizam a ênfase na mudança, uma maneira rápida de adaptação quanto à alteração do meio e a ênfase nos opostos, uma forma de utilizar as contradições como modelo de orientação. O Diretor Geral da Canon Fujio Mitarai expressa que “encarando um paradoxo, nós o abraçamos e seguimos em frente enfrentando-o. Estamos constantemente em movimento”, explicita essa nova concepção de mundo.

Nonaka e Takeuchi (1997) observam com propriedade que as empresas em movimento necessitam é de um novo paradigma de administração, baseado na criação do conhecimento. Este novo paradigma é mais bem equipado para lidar com as turbulências, as incertezas, as inconsistências, as contradições e os paradoxos. Esse novo paradigma é ancorado e fundamentado na Gestão do Conhecimento, sendo esta gestão uma ferramenta de sintetização de conhecimentos tácitos e explícitos dos indivíduos que formam o corpo social da empresa.

O conceito que define Gestão do Conhecimento foi consolidado na década de 1990 e possui inúmeros autores que contribuíram para essa realização. Uma boa definição da gestão do conhecimento é apresentada por Bukowitz e Willians (2002, p.17) que o conceituam como “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”. Morgan (1996) argumenta com muita propriedade que o conhecimento organizacional se encontra imanente no seu interior na mente e nas expertises individuais de seus colaboradores. Cabe ao gestor estrategista transformar esse conhecimento em conhecimento estratégico para a organização. Em outras palavras, o desafio do governante é transformar expertises individuais em expertises coletivas e socializá-las para o corpo social (FAYOL, 1990). Como um processo, a gestão do conhecimento é uma disciplina sistemática e um conjunto de abordagens que favorece a difusão da informação e do conhecimento para criar valor em uma organização. Isso envolve pessoas, fluxos de informação, ferramentas adequadas e alianças estratégicas (OROFINO, 2011; MINTZBERG, 2001; MATURANA, 1997).

2.2.3 A importância da gestão do conhecimento

O novo milênio é caracterizado pela intensidade de transformações que impactaram diretamente nos setores econômico, político e social. Frente a esse novo mundo repleto de inúmeras particularidades, encontra-se a necessidade de as organizações realizarem esforços dobrados a fim de compreender, analisar e identificar os novos desafios que permeiam as constantes mudanças que as empresas enfrentam e que afetam diretamente tanto seu ambiente interno quanto externo (DASILVA, 2004, 2006; MINTZBERG, 2001). O contexto de transformação do século 21 indica a necessidade de percepção dos reais valores que as empresas possuem. É preciso levar em conta que nesse rol não sejam considerados apenas valores monetários ou bens patrimoniais, mas sim, os valores que acompanham seus funcionários, isto é, o conhecimento que cada um deles tem e a importância que esse conhecimento agrega no funcionamento e nas operações da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, MORGAN, 1996). Segundo Davenport e Prusak (1998), a partir do momento que foi difundido o conceito de que “somente as empresas que aprendem continuamente conseguem prosperar em um mercado competitivo”, surgiu e aumentou o interesse pelo conhecimento organizacional e, após vários anos cometendo erros por ignorar a sua importância, as empresas agora estão lutando para entender melhor o que sabem e o que possuem como patrimônio intangível na sua estrutura empresarial.

Portanto, para solucionar essa necessidade, a Gestão do Conhecimento (GC) torna-se evidente e emerge como área estratégica da gestão porque permite adquirir, reter, desenvolver e compartilhar o conhecimento com todos na empresa, tornando explícitas as informações que outrora eram de posse de um pequeno número de pessoas. Figueiredo (2005, p. 08) complementa a ideia seguindo essa lógica afirmando que:

A iniciativa de gestão do conhecimento é qualquer ação intencional ou não, criada, organizada e implantada pela empresa, através da sua equipe de GC ou não, para cumprir propósitos da gestão do conhecimento, com foco no aprendizado, fluxo de conhecimento relevante, processos de transferência, criação, disseminação, compartilhamento, codificação e reutilização efetiva do conhecimento.

O gestor do conhecimento tem o dever de gerir dados e informações explícitos alinhando com todas as formas de expertises individuais existentes na organização visando alcançar objetivos organizacionais e contribuir para a melhoria da qualidade de vida tanto dos clientes internos quanto dos clientes externos. E ainda ajudar a melhorar a qualidade de vida de todos os entes vivos da mãe gaia (CAPRA, 2002).

2.2.4 Adquirindo o conhecimento

Hodiernamente é comum notar um excesso de informações disponíveis para os administradores das empresas, porém, apesar dessa disponibilidade de informações, muitos

desses administradores sentem-se mal-informados. Possuir dados e informações de toda ordem, exceto aquelas que verdadeiramente são necessárias, é uma constante comum no mundo empresarial. O que falta ao gerente é uma forma de boas práticas informacionais de acessar um ambiente no qual ele possa identificar as informações e conhecimentos específicos, sejam estes internos ou externos à empresa (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Davenport e Prusak (1998) afirmam que a gestão do conhecimento pode se tornar o diferencial para uma empresa no momento que ajude a fazer da melhor forma, uma enorme gama de atividades que ela já realiza. Práticas de construção do conhecimento são realizadas diariamente e simultaneamente em uma empresa nos seus mais diversos espaços e áreas, por isso, mostra-se necessário gerenciar não apenas a construção do conhecimento, mas também o compartilhamento deste conhecimento (CHOO, 1998).

As empresas precisam saber, em nível estratégico, que o processo espontâneo de transferência do conhecimento não pode ser o único meio para a ocorrência da troca de informações que geram valor à empresa. Nesse sentido, é necessário ir além das transferências informais, é de capital importância estimular e alavancar as transferências formais de conhecimento para a obtenção de velocidade e de qualidade de informações disponíveis. Para que se obtenha esse estímulo em prol da formalização da troca de informações, a empresa deve dispor de pessoas capacitadas a encontrar, desenvolver e disponibilizar as informações, isto é, deve dispor de gestores do conhecimento.

Para Figueiredo (2005, p. 69), a gestão do conhecimento implica aqueles:

que devem interferir positivamente e de forma competente no processo de transferência do conhecimento, pois estas iniciativas criam competências e conhecimento novos, disseminam conhecimentos mais apreciados pelos clientes, habilitam pessoas, geram empowerment [empoderamento], habilitam a empresa a oferecer o melhor dela aos seus clientes, garantem qualidade e imagem homogênea dos talentos percebida por terceiros etc.

É importante frisar que um projeto de gestão do conhecimento só é viável se for apoiado por mudança cultural, já que, em sua essência, a gestão do conhecimento tem como ponto de partida e ponta de chegada as pessoas da organização (DASILVA, 2004). Destarte, para existir realmente a gestão do conhecimento na empresa, torna-se necessário possuir no seu quadro social pessoas capacitadas em notar quais são as práticas de maior influência na geração de valor, e, a partir daí, observar qual é a estratégia que a empresa pode executar para influenciar essas práticas. A partir disso, devem ser escolhidos os meios que auxiliem e facilitem a disseminação desse conhecimento.

Para complementar o raciocínio em torno da implantação de práticas e políticas de gestão que tenham o conhecimento como gerador de valor para a estratégia empresarial, Terra e Angeloni (2003, p.5) afirmam que:

Os desafios relacionados à adoção das práticas e modelos associados à Gestão do Conhecimento não são, evidentemente, triviais. Neste sentido, é preciso avaliar as várias experiências (estudos de casos, em particular) reportadas na literatura, de empresas que se engajaram, e, grandes processos de mudanças. De maneira geral, eles apontam, antes de qualquer coisa, para significativos esforços de conscientização e de comunicação e ativa participação pessoal da alta administração.

Fica evidente que o diálogo é de capital importância para comunicar saberes nas organizações e corroborar eficazmente no processo de transformação de expertises individuais em coletivas.

2.2.5 A geração do conhecimento

A geração do conhecimento é produzida à medida que a organização interage com o ambiente interno e externo. Porém, apenas a interação não é suficiente para que a empresa aproveite as oportunidades de aprendizado que surgem na interação com o seu entorno. Para que haja a criação do conhecimento, é necessário que a empresa e seus indivíduos e grupos aprendam a aprender e aprendam rapidamente a reconhecer e desaprender conhecimentos inúteis (PUNSET, 2010). Na era da informação e do conhecimento ter apenas conhecimento explicado não é suficiente para o devir tanto do indivíduo como da empresa que aprende (BOHM, 2009; SENGE, 2002; MORGAN, 1996). É preciso buscar em outras fontes como, por exemplo, na poesia, no mundo consensual, na filosofia, na teologia, na mitologia e naturalmente nas relações cotidianas formas humanizadas de gerenciamento organizacional (ARRUDA, 2009; FREIRE, 2000; MORIN, 2002a, 2002b, 2003).

2.3 Sistema sociais e Inteligência Competitiva/Colaborativa

Antes de compreender o conceito de Inteligência Competitiva, é importante entender o termo organização, que pode ser conceituado como um sistema de ações propositais, constituído por um grupo de indivíduos que aderem a procedimentos coordenados que transformam, de forma direta ou indireta, um conjunto de entradas em saídas e que sua efetividade está associada a qualidade da base de conhecimento disponível para realizar escolhas estratégicas (MORGAN, 1996; FAYOL, 1990; DRUCKER, 1980; RAMOS, 1983, HALL, 2004). O mercado competitivo hodierno está cada vez mais acirrado entre as organizações (PORTER, 1999; SENGE, 2002), devido à concorrência cada dia voraz e as tecnologias desenvolvidas constantemente, as empresas têm que se virar para não ficar de fora dessa competição. Autores como Senge (2002), Drucker (1980, 1996), Carvalho (2012) advogam que a Inteligência

Competitiva visa transformar informação subjetiva e desagregada em vantagem competitiva para agregar valor aos negócios, e este propósito empresarial pode ser alcançado articulando a referida inteligência competitiva com gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008).

Percebe-se que neste novo mundo competitivo do século 21 é de extrema importância compreender a inteligência competitiva, processo fundamental para as organizações criarem e utilizarem informações estratégicas no processo decisório considerando vários motivos, como por exemplo, para gestores e colaboradores desenvolverem atividades profissionais, para as unidades de trabalho planejarem no setor estratégico, suas ações táticas e operacionais, tendo em vista o mercado dinâmico e fluído, a competitividade e a globalização, além das necessidades informacionais da organização, em diversos níveis de complexidade, que são satisfeitas por meio do processo da Inteligência Competitiva, conforme afirmam Valentim et al. (2003).

Nota-se que autores como Prusak e Porter, tem a tendência de encaixar a inteligência competitiva na perspectiva do planejamento estratégico como procedimento gerencial necessário para desenvolver sistema de inteligência sobre os concorrentes (CAPUANO et al., 2009). Diante dessa percepção, é imprescindível conhecer os diversos ambientes organizacionais para se manter no mercado competitivo. Contudo, utiliza-se da concepção de que “a Inteligência Competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação em curto, médio e longo prazo” (VALENTIM et. al. 2003, p. 01). Em outras palavras, a inteligência competitiva é o processo que promove a análise, o mapeamento e a captação de informações e conhecimentos do ambiente externo, assim como convertendo e processando esses elementos em conhecimento estratégico aplicado à competitividade das empresas (CARVALHO, 2012).

Todavia, há a necessidade de compreender do que é constituído esse processo e como é realizado estrategicamente a Inteligência Competitiva no ambiente organizacional. Também é necessário saber que “obter vantagem competitiva significa ter segurança em relação à direção do negócio, isto é, para onde e de que forma a organização deve caminhar, além disso, ter segurança para tomar decisões” (SOUTO, 2014, p. 51). Isto é, a organização deve ter perceptibilidade sobre os possíveis cenários futuros, apesar de lidar com os imprevistos da sociedade. Segundo Souto (2014), para amenizar essas incertezas do ambiente organizacional, aplicam-se métodos, técnicas e ferramentas que integram a Inteligência Competitiva. Este procedimento disponibiliza à organização dados, informações e conhecimento (que são

considerados insumos da Inteligência Competitiva Organizacional) para que os gestores governem o propósito organizacional (*foresight*), isto é, a visão do futuro da organização. Os insumos da Inteligência Competitiva, são: os dados, informações e conhecimento, que bem analisados, são essenciais obtê-los para definir as competências e as estratégias de ações fundamentais. Consideram-se as definições de Davenport e Prusak (1998) apresentada na figura a seguir:

Figura 2 – Dados, Informação e Conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observação sobre o estado do mundo:	Dados dotados de relevância e propósito:	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto:
a) facilmente estruturado; b) facilmente obtido por máquinas; c) facilmente transferível.	a) requer unidade de análise; b) exige consenso em relação ao significado; c) exige necessariamente a mediação humana.	a) de difícil estruturação; b) de difícil captura em máquinas; c) frequentemente tácito; d) de difícil transferência.

Fonte: Davenport e Prusak (1998)

Os insumos indicados na figura 2 direcionados à tomada de decisões da empresa consistem na essência do processo da Inteligência Competitiva organizacional, segundo Souto (2014). O referido autor ainda enfatiza que, nessa perspectiva de dados, informações e conhecimento, por se tratar de matéria-prima da Inteligência Competitiva, é importante salientar: relevância, consistência e confiabilidade, que são características imprescindíveis do processo para que ganhe de fato valor à tomada de decisão (SOUTO, 2014). Portanto, o processo de tomada de decisão requer não só conhecimento prévio das condições internas e externas da empresa, como também na avaliação das decisões já tomadas e suas respectivas consequências. Assim, a informação deixa de ser um componente comum do cotidiano, e passa assumir um papel importante a ser considerado tão vital quanto os recursos humanos (capital intelectual), materiais ou financeiros, que são indispensáveis para a sobrevivência da empresa (VALENTIM et. al., 2003; CARVALHO, 2012).

Carvalho (2012), levando em conta este contexto, explica que gerir informação como recurso organizacional tem algumas implicações e etapas. Na primeira etapa faz-se levantamento das necessidades informacionais das pessoas da organização. Na segunda etapa prospecta-se e coleta-se o que é relevante e pertinente para a organização. Na terceira etapa objetiva-se selecionar (filtrar), organizar, tratar, armazenar a informação. Na quarta etapa o propósito é disseminar, transferir e gerar novas necessidades. Nesse sentido busca-se metodologias e ferramentas para desenvolver essas atividades de modo eficiente, objetivando gerar conhecimento e inteligência para subsidiar o processo decisório.

Na próxima seção indica-se como é articulado a gestão do conhecimento com a inteligência competitiva/colaborativa.

2.4 Articulando Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva/Colaborativa

Sabe-se que a chave do desenvolvimento da inteligência competitiva é a informação, permitindo assim, com métodos de análise e estruturação, a transcrição do conhecimento para os usuários. Portanto, deixando evidente uma ligação natural entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva que se demonstra pouco desenvolvida, embora seja notório a tendência de integração desses conceitos em diversas áreas de pesquisas, como na administração, economia, turismo (CAPUANO et all, 2009). Evidentemente, implica não somente a integração de conceitos, mas de políticas e práticas de inteligência competitiva e gestão do conhecimento nas empresas, deixando em evidência um movimento sinérgico no sentido “do conhecimento de si mesmo e conhecimento do inimigo” (SUN TZU, 2008, p. 41).

Prescott e Miller (2001) demonstram conexões direta entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva ao observar que a inteligência competitiva tem se usufruído dos avanços da tecnologia em infraestrutura e do crescimento da gestão do conhecimento a patamares elevados nas empresas. E argumentam que a integração da Gestão do Conhecimento nas estruturas das organizações, auxilia a Inteligência Competitiva a ser reconhecida. Outro ponto a ser enfatizado pelos autores citados é que esses constructos se concentram em argumentos bastante convincente: o conhecimento deve ser produzido e analisado antes de ser repassado e gerenciado.

Nota-se conforme indicado no artigo que há profundas implicações de sistemas sociais tanto na inteligência competitiva/colaborativa quanto na gestão do conhecimento. Portanto, gerir informações e conhecimentos representa novos desafios para todas as formas de governabilidade das organizações de qualquer natureza.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi compreender, analisar e refletir sobre as implicações de sistemas sociais na Inteligência Competitiva/Colaborativa e na Gestão do Conhecimento na dinâmica social, econômica e pessoal da sociedade digital. Pode-se dizer que os sistemas sociais têm profunda implicação no processo de adquirir expertise individual e coletiva. O desafio do líder do século 21 é a transformação de conhecimento implícito em conhecimento explícito. Isto é, conhecimento tácito em conhecimento explícito coletivo. Aduz-se também que os sistemas sociais têm profundas implicações na inteligência competitiva individual e empresarial, principalmente na articulação da Gestão do Conhecimento com a Inteligência Competitiva tanto

peçoal quanto empresarial (coletiva). Expressa-se também que o Modelo de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização – SECI, de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, 2000, 2008) é adequado para transformar expertises individuais tácitas em expertises coletivas explícitas.

Infere-se também que a sociedade da informação e do conhecimento é celere, virtual e instatânea. Esta sociedade requer novos arranjos sociais e organizacionais visando atender as novas exigências de geração de trabalho e de renda. É básico repensar também sistemas educativos capazes de educar toda a gente para a referida sociedade levando em conta aprendizado contínuo, geração de postos de trabalhos flexíveis e geração de riqueza. A ideia do ócio criativo de Domênico de Masi é capital nesta sociedade célere, cambiável e dinamicamente mutante. Infere-se ainda que a permacultura, o permaturismo e o turismo regenerativo em formatos de sistemas sociais sustentáveis corroboram inexoravelmente para que Gaia faça naturalmente autopoieses.

4 REFERÊNCIAS

- ALTIERI, M. A. **Agroecologia: as bases científicas da agricultura alternativa**. Rio de Janeiro: PTA/FASE, 1989.
- ARRUDA, M. **Educação para uma economia do amor: educação da práxis e economia solidária**. Prefácio de Gaudêncio Frigotto. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2009.
- BOHM, D. **A totalidade e a ordem implicada**. Tradução Mauro de Campos Silva. Revisão Técnica: Newton Roberval Eichenberg. São Paulo: Cultrix, 2009.
- CAPRA, F. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CAPUANO, E.; CASAES, J.; COSTA, J.; JESUS, M.; MACHADO, M. **Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento**. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, ago. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 março de 2018.
- CARVALHO, F. C. A. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.
- CHOO, C. **The knowing organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions**. New York: Oxford Press, 1998.
- DASILVA, A. J. **A História de Vida do Gerente e o Processo da Estratégia: O Caso da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE**. 291f. 2004. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- DASILVA, Amarildo Jorge; SANTOS, Ana Oliveira Castro dos; BEHR, Ricardo Roberto. A educação como mundo-vida: de professor à diretora escolar. **Gest. Ação**, Salvador, v.9, n.3, p. 319-338, set./dez. 2006.
- DAVENORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **O que é a filosofia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. 34, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **A gestão numa época de grande mudança**. Lisboa: Difusão Cultural, 1996.
- DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2005.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: Ed. UNESP, 2000.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia dos sonhos possíveis**. São Paulo: Ed. UNESP, 2001.
- GALBRAITH, John Kenneth. **A sociedade justa: uma perspectiva humana**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- GARCIA, Rolando. **O conhecimento em construção: das formulações de Jean Piaget à teoria de sistemas complexos**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- GUATTARI, Félix. **As Três Ecologias**. Campinas: Papirus, 1990.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 7. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002a.
- IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. 10. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002b.
- LÉVY, P. **A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço consciência**. São Paulo: Editora 34, 2001.
- LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.
- LÉVY, P. **O que é o virtual**. São Paulo: Ed. 34, 1996.
- MATURANA, R. Humberto. Seres humanos individuais e fenômenos sociais humanos. In: MATURANA, R. Humberto. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997.
- MATURANA, H. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.
- MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da percepção**. 2. ed. São Paulo: Martins Fonte, 1999.
- MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOLLISON, B.; SLAY, R. M. **Introdução a Permacultura**. Tradução de André Luis Jaeger Soares. Austrália: Tagari, 1991.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. **Amor, poesia, sabedoria**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002a.

- MORIN, E. **O método 4: as ideias, habitat, vida, costumes, organização.** 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002b.
- MORIN, E. **Os setes saberes necessários à educação do futuro.** 8. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2003.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento.** São Paulo: Bookman, 2008.
- PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Ed.). **Proven strategies in competitive intelligence: lessons from the trenches.** [S.l.]: John Wiley & Sons, 2001.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.
- PUNSET, E. **El viaje al poder de la mente.** Los enigmas más fascinantes de nuestro cerebro y del mundo de las emociones. Barcelona: Ediciones Destino S.A., 2010.
- ROGERS, Carl. **Liberdade de aprender em nossa década.** 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.
- RUSCHMANN, Doris Van de Meene. **Turismo e Planejamento Sustentável: a proteção do meio ambiente.** Campinas (SP): Editora Papirus, 1997.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.** 12. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.
- SOUTO, L. F. **Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas e reflexões.** Rio de Janeiro: Interciência, 2014.
- TERRA, J. C. C.; ANGELONI, M. T. Understanding the difference between information management and knowledge management. In: INTERNATIONAL CONFERENCE FOR THE INTERNATIONAL ASSOCIATION OF MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 12, 2003, Nancy. **Proceedings...**Nancy, 2003.
- TUAN, Yi-Fu. **Espaço e Lugar: a perspectiva da experiência.** São Paulo: DIFEL, 1983.
- TUAN, Yi-Fu. **Topofilia: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente.** São Paulo: DIFEL, 1980.
- VALENTIM, M.; LENZI, L.; CERVANTES, B.; CARVALHO, E.; GARCIA, H.; CATARINO, M.; TOMAÉL, M. O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. **Revista Ciência da Informação**, Brasil, v.4, n.3, jun. 2003.
- VEIGA, J. E. da (Coord.) FAVARETO, A.; AZEVEDO, C. M. A.; BITTENCOURT, G.; VECCHIATTI, K.; MAGALHÃES, R.; JORGE, R. O Brasil Rural Precisa de uma Estratégia de Desenvolvimento. **Convenio: FIPE – IICA (MDA/CNDRS/NEAD)**, Brasília: 2001.
- VIOLANTE; A. C.; DASILVA, A. J. Turistas e Ilhéus: a difícil convivência de diferentes grupos sociais. **Congresso Internacional de Administração.** Anais de 2009. Disponível em: admpg.com.br. Acesso em: 15.01.2025.