



## EDUCAÇÃO AMOROSA: ENSAIO REFLEXIVO

### LOVING EDUCATION: REFLECTIVE ESSAY

Amarildo Jorge da Silva, (UNIOESTE), Brasil, [rizomapoiesi@gmail.com](mailto:rizomapoiesi@gmail.com)

Jose Carlos Rolim de Moura, (CESUFOZ), Brasil, [josecroua@gmail.com](mailto:josecroua@gmail.com)

Mayara Rebeca Carreira dos Santos, (UNIOESTE), Brasil, [mayara.rebeca12@outlook.com](mailto:mayara.rebeca12@outlook.com)

#### Resumo:

O artigo expõe uma reflexão sobre o ato de educar no processo de conversão do conhecimento implicado em conhecimento explicado. Entende-se o processo educativo como um ato amoroso. O pressuposto é que a Educação Amorosa em sua gênese tem o potencial e a imanência de corroborar no processo de conversão de saberes tácitos individuais em expertises coletivas na educação de um novo homo em processo permanente de transformação e 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 da educação amorosa no processo de conversão do conhecimento tácito individual em conhecimento coletivo explícito?** O objetivo é compreender e refletir sobre as implicações do ato de educar no processo de conversão de conhecimento implicado em conhecimento 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 (empresarial, organizacional e ou institucional) pode ser convertido em um ambiente educativo e de aprendizado permanente (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 article exposes a reflection on the act of educating in the process of conversion of knowledge implied in explained knowledge. The educational process is understood as a loving act. The assumption is that Love Education in its genesis has the potential and the immanence to corroborate in the process of conversion of individual tacit knowledge in collective experiments in the education of a new homo in a permanent process of transformation and learning. The philosophical, theoretical and methodological construction of the text took place in the systemic perspective, in the biology of love, in some excerpts from the theory of complexity. The question is, what are the implications of loving education in the process of converting individual tacit knowledge into explicit collective knowledge? The goal is to understand and reflect on the implications of the act of educating in the process of knowledge conversion implied in explained knowledge. A closer look shows an educational system in the West, mainly in Brazil, fragmented, performative and alienating the subject in its essence. It is observed that whatever the environment (business, organizational and / or institutional) can be converted into an educational environment and permanent learning (community of practice). The educational apparatus is a space of construction of the subject with the other, the reelaboration of contents and of its responsibility in the ecological environment in which it is inserted.

**Key-words:** Amorosity; Complexity; Paradigm.



## 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que o ato de educar é a capacidade por excelência de transformar saberes de todas as formas em resultados econômico, social, emocional, espiritual, tanto em termos pessoais quanto sociais. Observa-se que a práxis educativa é um trabalho que deve ser feito com dedicação e amorosidade. Nesse sentido pode-se afirmar que em sua gênese a **Educação Amorosa** tem o potencial e a imanência de constituir um novo cidadão e, por consequência criar uma comunidade planetária com consciência cósmica (Morin, 2002b). Esse novo ser humano deve viver e conviver em processo permanente de transformação e de aprendizado. A construção filosófica, teórica e metodológica do texto se deu na perspectiva sistêmica; em alguns excertos da biologia do amor e da teoria da complexidade; e, na produção e gestão do conhecimento. A questão inquietadora é: **quais as implicações da educação amorosa no processo de conversão do conhecimento tácito individual em conhecimento coletivo explícito?**

Nesta pesquisa o objetivo básico é compreender e refletir sobre as implicações do ato de educar no processo de conversão de conhecimento implicado em conhecimento explicado (Bohn, 2009). Para compreender esta conversão utiliza-se como estratégia de pesquisa o Modelo de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização – SECI, de conversão do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997, 2000, 2008). Utilizam-se também os resultados preliminares da pesquisa exploratória de DaSilva e Paz (2016) sobre o processo de conversão do conhecimento tácito em explícito do corpo técnico da Universidade Estadual do Oeste do Estado do Paraná – UNIOESTE. Entende-se neste artigo que o ato de educar é um ato amoroso.

O objetivo complementar é evidenciar a potencialidade da Educação Amorosa no processo de conversão de expertise individual em expertise coletiva. Um olhar mais atento mostra um sistema educativo no ocidente, principalmente no Brasil, fragmentado, performático e alienante do sujeito em sua essência. Por outro lado, infere-se que qualquer que seja o ambiente (virtual, social, empresarial, organizacional e institucional) pode ser convertido em um ambiente educativo e de aprendizado permanente (comunidade de prática).

Neste artigo indica-se um modo de romper com o paradigma cartesiano do sistema educativo redentor (formador de pessoas para o mundo do emprego em um mundo voltado para o trabalho) para um sistema educativo mais complexo, completo, inquietante e transformador.

Essa nova forma de educação permanente deve levar em conta saberes filosóficos, teológicos, mitológicos, científicos (mundo reificado), artísticos, culturais e empíricos (mundo consensual). Toma-se como fundamento a ideia de que em um mundo de amorosidade de cidadãos e cidadãs autônomos e conscientes dessa autonomia são chamados a SER plenamente e, ao mesmo tempo, a compartilhar seu SER com o outro em sua totalidade (Freire, 2000). Sabe-se que o amor é complexo e, além disso, também é unidade na diversidade.



A observação da prática educativa formalizada (Ensino Médio e Superior) e na práxis experiencial cotidiana (Escola da Vida) ensina-nos que educar é um ato amoroso e complexo, porque traz subjacente na sua gênese a concepção de que **“educar é o processo no qual se ensina o ser humano a pensar por sua conta e risco”** (Freire, 1997, 2000, grifo nosso). Isto é, educar permite ao homo ser livre e viver todo o seu potencial, sem dependência, mas independente e interdependente.

Em síntese homo autônomo e criativo (Freire, 2001). Aduz-se que educar, além de ser um processo amoroso, é também um processo interdisciplinar, sistêmico e holográfico (Arruda, 2009; Freire, 1992, 2001; Maturana, 1997, 1998). Educar é complexo, uma vez que exige do homo que educa e do homo que é educado respeito, ética, convivialidade, autoridade, confiança e, sobretudo humildade para que ambos possam aprender e se darem conta de que podem elevar-se e viver o extraordinário que a autonomia e a independência possibilitam (Arruda, 2009; Freire, 1997, 2000; Ramos, 1983; Morin, 2000; Maturana, 1995).

Sabe-se que no processo de produção do conhecimento científico e técnico (explicado), a fragmentação tanto da ciência, como da técnica tem imposto inúmeras dificuldades na transformação de expertises individuais em expertises coletivas, bem como na construção de princípios e valores capazes de educar seres humanos autônomos e conscientes dessa autonomia (Freire, 1997).

A motivação para a criação deste ensaio surgiu em decorrência da percepção destes pesquisadores sobre a potencialidade da **Educação Amorosa** no processo de conversão de conhecimento tácito individual em conhecimento explícito coletivo. Indica-se no ensaio resultados exploratório de DaSilva e Paz (2016) da pesquisa que realizaram na UNIOESTE sobre a transformação e socialização de conhecimento tácito em conhecimento estratégico. Aduz-se que esse processo de conversão do conhecimento tácito em coletivo agrega valor na governança das organizações convertendo expertises técnicas e individuais em conhecimento estratégico.

A justificativa do estudo ancora-se na percepção destes estudiosos quanto à importância que o conhecimento tem na sociedade hodierna. Como dizia Francis Bacon e Michel Foucault **“conhecimento é poder”**, e **“poder é conhecimento”**.

Tem-se como pressuposto de pesquisa a visão paradigmática do pensamento sistêmico ancorado na Teoria de Santiago, na Teoria da Complexidade, na Educação Amorosa e na Gestão do Conhecimento.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo ancora sua estrutura em um estudo qualitativo sistêmico de natureza exploratório construído a partir da reflexão dos pesquisadores sobre o ato de educar e a importância da transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Salienta-se que o processo em tela utilizado no ensaio permite transformar dados e informações em conhecimento estratégico para as organizações e instituições.



A produção e a elaboração do artigo se deram por meio das técnicas de coleta de dados de pesquisa bibliográfica e documental. A reflexão indicada no texto é fruto da práxis docente dos pesquisadores e de suas experiências cotidianas.

Para sua concepção utilizou-se também da técnica do modelo de SECI proposto por Nonaka e Takeuchi, visando compreender a conversão do conhecimento tácito em explícito, do corpo técnico da UNIOESTE, seguindo tanto a dimensão epistemológica quanto a ontológica da criação de conhecimento na empresa, bem como para entender a visão paradoxal que ambas as dimensões proporcionam.

## 2.1 O Modelo de Nonaka e Takeuchi

Nonaka e Takeuchi (1997) expressam que o conhecimento é criado a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e esta interação permite postulá-los em quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

- a) de conhecimento tácito em conhecimento tácito (socialização): a socialização é o conjunto de atividades que permitem o compartilhamento de experiências que repassam habilidades técnicas de pessoa para pessoa, gerando e transferindo conhecimento, porém sem forma definida, apenas de acordo com a convivência apresentada entre os envolvidos;
- b) de conhecimento tácito em conhecimento explícito (externalização): é o processo que cria e registra o conhecimento tácito, isto é, o conhecimento que advém de opiniões individuais, analogias, estudos, conceitos, metáforas, etc.;
- c) de conhecimento explícito em conhecimento explícito (combinação): é a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, seja ele instrumento da tecnologia da informação ou não. Consiste em organizar o conhecimento explícito disponível e disponibilizá-lo em instrumentos que facilitem a busca e o acesso;
- d) de conhecimento explícito em conhecimento tácito (internalização): refere-se ao processo de aprendizagem, à incorporação do conhecimento que está presente diariamente nas rotinas profissionais. A criação do *knowhow* pelos indivíduos, a partir da vivência, é considerada um ativo muito valioso para a organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) complementam que a interação deve ser constante, isto é, os processos de transferência e de explicitação de conhecimento e de aprendizado devem ser repetidos da forma como é representado na espiral do conhecimento (Figura 01).



Figura 01: Espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Salienta-se que a reflexão e a compreensão a partir dos dados secundários foram indicadas a luz da técnica de análise de conteúdo e da perspectiva paradigmática da fenomenologia hermenêutica, ambas ancoradas no pensamento sistêmico (Morgan & Smircich, 1980; Van Manen, 1990). Na próxima seção aborda-se a importância da educação amorosa para educar o homo da sociedade digital e fluida do século XXI.

### 3. O AMOR, A EDUCAÇÃO AMOROSA E O ATO DE EDUCAR

Nesta seção apontam-se as bases filosóficas sobre o processo pedagógico da educação amorosa para o Século XXI.

#### 3.1 Sobre o amor

Gibran (2011) argumenta que o amor não possui nem é possuído. Porque o amor basta-se a si próprio. Pérez (2015a, 2015b, 2016) expressa com propriedade que o amor em sentido amplo têm vários significados. Ele salienta que a condição humana tem como alimento mais importante o amor. Quando falta o amor começa-se a ter anemia espiritual. Pérez (2016) elenca cinco formas de como o amor se apresenta e pode ser utilizado na vida cotidiana.

A primeira forma de amor se dá na condição de cumprimento de deveres. Pode-se citar como exemplo a relação entre chefe e subordinado em uma organização. Cumprir adequadamente uma ordem é um grau de amor laboral. Este tipo de amor busca mútuos benefícios.

A segunda forma de amor se dá na condição de compromisso (*Filos* – amizade). A relação de amizade caracteriza esta forma de amor. Amor que se elege na caminhada da vida. Esta forma de amor visa o bem mútuo. Amigos elegidos são companheiros de jornada.



A terceira forma de amor (*Storge*) refere-se ao amor incondicional. Trata-se do amor de entrega incondicional. A relação de pais e filhos caracteriza esta modalidade de amor. Gibran (2011) explica que os filhos vêm de nós. Não nos pertence. Tem vida própria. E se, nós os educarmos serão nossos melhores amigos.

A quarta forma de amor é o chamado amor a si próprio (*Eros*). Esta forma de amor refere-se ao equilíbrio entre a natureza masculina e feminina. Para Pérez (2016), a pessoa egoísta vive para si mesma. A pessoa que se ama desenvolve a si própria. Labor titânico que corrobora o adágio filosófico “conheça-te a ti mesmo”. A pessoa que não se aceita não sabe amar.

A quinta forma de amor é o amor sagrado e espiritual (*Agápe*). Esta forma de amor encontra-se subjacente nas bases da maioria das tradições religiosas e em algumas bases filosóficas.

Pode-se afirmar que estas cinco formas de amor podem ser utilizadas na prática da educação amorosa. Ensina-se o que se sabe, mas contagia-se pelo que se vive. O amor é um ser que habita dentro de nós, que se encontra ao abrir-se, que nos comove ao encontrá-lo e nos plenifica ao compartilhá-lo (Pérez, 2016).

### 3.2 Sobre a educação amorosa e o ato de educar

Pode-se afirmar que educar é um processo sistêmico e interdisciplinar porque se espera que os agentes desse processo compreendam o simples e o complexo de todas as formas do conhecer (cognição). Isto é, as partes e a totalidade (Morin, 2003). Educar amorosamente significa tratar o outro com legitimidade (Freire, 2000; Maturana, 1995). O mundo hodierno que é ancorado na fragmentação e na coisificação trata o *homo* como coisa e objeto (pedagogia necrófila). No mundo concreto e humanizado, entenda-se, totalidade que inclui (mundo potencial), o pensamento é de que o outro (tu e nós) devem ser tratados como legítimo outro (pedagogia altruísta). Acredita-se que nesse mundo, sua acessibilidade se dá por meio da Educação Amorosa. Ressalta-se que essa educação pauta-se na possibilidade do ser humano compreender o contexto, o conteúdo, o processo e o significado da relação do ensinado e do aprendido (DaSilva, 2004).

Educação amorosa é compromisso de educadores comprometidos com o processo educativo que liberta e não que aprisiona. Educação bancária é para professores, tecnólogos e instrucionistas. Educação amorosa é para líderes que tem visão de futuro, que enxergam além da própria técnica de ensino. É para gente que ama o processo educativo e que ama o processo de educar para transformar gente dependente em gente independente e interdependente que compreenda o processo de comunicação dialógica e dialética de suas relações.

Arruda (2009, p. 132-134) argumenta que “educar a intuição [ecologia profunda] é um dos desafios centrais da educação da práxis”. Ele argumenta que “na esfera das relações interpessoais, o sentimento, mais que a razão, é o atributo mais bem posicionado para analisar [e compreender] a validade de uma intuição”. Ainda sobre o ato de educar, para o autor em tela, “quando a vontade é inspirada pelo egoísmo, individual ou coletivo, ela tende a decisões voltadas para a competição, a adversidade e a guerra. A vontade solidária nos permite superar



os instintos que fazem parte da nossa natureza animal, e fazer-nos um caminho de consciência e intencionalidade. Através dela é possível nos educarmos, quebrarmos as gaiolas em que amarras instintivas, atávicas ou culturais nos aprisionam e irmos sempre mais além de nós mesmos” (Arruda, 2009, p. 136). Arruda (2009) acrescenta que o mundo animal é um mundo emocional, e o ser humano é o animal emocional por excelência. Sobre o emocionar Maturana (1997, p. 193-195) expressa que os seres humanos criam sistemas sociais. Literalmente aponta que:

Um ser humano não é um indivíduo senão no contexto de sistemas sociais onde ele se integra, e sem seres humanos individuais não haveria fenômenos sociais humanos. Nós, seres humanos, somos seres sociais: vivemos nosso ser cotidiano em contínua imbricação com o ser de outros. Ao mesmo tempo nós, seres humanos, somos indivíduos: vivemos nosso ser cotidiano como um contínuo devir de experiências individuais intransferíveis.

A partir dos ensinamentos de Freire (2001), Capra (2002), Vygotsky (2000), Maturana (1997), pode-se inferir e afirmar que qualquer que seja a forma de aprendizagem num sistema social (comunidade humana e de prática) o indivíduo caracteriza-se como o ponto de partida e o elo dinamizador do processo de aprendizado e de melhoria contínua.

O desafio básico da Educação que leva em conta a Práxis é educar o sentimento e a emoção. Maturana (1997, p. 170-171) ao expor sobre a relação **razão-sentimento** e **emoção** define com propriedade que emoção é a disposição corporal que especifica “a cada instante o domínio de ações em que se encontra um animal (humano ou não), e o emocionar, como o fluir de uma emoção a outra, é o fluir de um domínio de ações a outro”. Educação Amorosa tem conotação filosófica, teórica e empírica. A síntese da Filosofia da Práxis, conforme Antônio Gramsci é “o desenvolvimento dialético das contradições entre o ser humano e a matéria”.

Educação da práxis, segundo Arruda (2009), é a maneira mais precisa e completa de referir-se a educação que emancipa e liberta o ser humano. A angústia e a insatisfação permanente de ir sempre mais além do já conhecido é a razão precípua e entusiástica que move este texto reflexivo sobre Educação Amorosa.

Morin (2002b) expressa com propriedade que o amor é complexo. Nesse sentido a epistemologia sistêmica, permeia a construção teórica, filosófica e metodológica desta discussão sobre a educação amorosa e o processo de conversão do conhecimento. A noção freireana de vocação ontológica e histórica de **ser mais** do ser humano e a convicção de que todo o saber já acumulado é insignificante em relação aos saberes desconhecidos do mundo e de si próprio, haja vista que ambos estão em contínuo processo de mutação, serviram de âncoras para o desenvolvimento e produção deste ensaio. Ressalta-se que a relação dialógica e dialética de diversas formas de saberes tem implicações profundas neste escrito.

Entende-se que a educação que forma a racionalidade plena do ser humano é a educação amorosa. Acredita-se ainda que a Educação em sentido tanto *latu* quanto *strictu* é o melhor caminho para o crescimento individual, bem como para o crescimento comunitário. A



educação amorosa tem o potencial para corroborar com o processo de conversão de conhecimento implícito em conhecimento explícito em qualquer comunidade de prática.

Reafirma-se que o objetivo crucial do ensaio é evidenciar a potencialidade da Educação Amorosa no processo de conversão do conhecimento tácito para explícito. Teilhard de Chardin refletindo sobre a educação expressa que a função específica dela é muito mais uma vocação sublime do que uma tarefa funcional. O filósofo aduz que esta vocação da educação de contribuir, consolidar e desenvolver consciências individuais têm o tributo crucial de formar a personalidade coletiva da humanidade. Naturalmente essa imanência faz parte do patrimônio positivo de oportunidades que a era digital e globalizada oferece à espécie humana (Levi, 2001; Castells, 1999).

Sabe-se que na deriva natural somos seres evolutivos, portanto, somos **seres educativos**, por excelência seres de linguagem. Maturana (1997) expõe que o humano somente existe na linguagem, e que o ser humano se torna um indivíduo no contexto de sistemas sociais. Sobre valores e crenças que permeiam estes sistemas, a abordagem autopoietica de Maturana (1997, p. 42-43, grifo do autor) pode facilitar o entendimento dessas questões.

Maturana (1997, p. 43) explica que “o ponto é que se é indivíduo na medida em que se é social, e o social surge na medida em que seus componentes são indivíduos”. A teoria da auto-organização tem como pressuposto fundamental de que a vida renova a si própria. Quando isto deixa de ocorrer, conforme Maturana (1998), o ser vivo morre.

#### 4. INFERÊNCIAS REFLEXIVAS

Os resultados do estudo empírico de DaSilva e Paz (2016) realizado na UNIOESTE indicam o potencial do Modelo SECI no processo de transformação de conhecimentos tácitos individuais e explícitos organizacionais em conhecimento estratégico para a organização. Foi constatado que a transformação de expertises individuais e institucionais em conhecimento estratégico tem contribuído para a instituição de ensino ser mais eficaz no seu processo de gestão, bem como na contribuição social e educativa que faz parte de sua missão e de seus objetivos na condição de Instituição Pública de Ensino Superior.

Foi constatado que o processo original de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito na UNIOESTE ocorrera por meio da socialização (tácito para tácito) na formação de equipes de pesquisa e de extensão pelo corpo técnico. Identificou-se que durante o processo de pesquisa e extensão que durou um ano, os agentes universitários utilizaram-se da externalização (tácito para explícito) para converter expertises individuais em expertises coletivas. Essa prática permitiu aos agentes executar e consolidar os projetos de pesquisa e os projetos de extensão.

A combinação foi observada nos relatórios de pesquisa e de extensão que foram publicados na página da UNIOESTE e, posteriormente informações relevantes destes relatórios foram consolidadas nos documentos oficiais da Universidade. Considerando o fato de que a prática





de espiral do conhecimento do corpo administrativo tem apenas um ano de existência não foi possível constatar o processo de internalização.

Infere-se que a Educação Amorosa pode auxiliar a UNIOESTE no seu processo de Gestão do Conhecimento, haja vista ser uma instituição que trabalha essencialmente com a produção e a disseminação de conhecimentos filosóficos, poéticos, científicos e técnicos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa realizada foi a busca da compreensão e reflexão sobre as implicações do ato de educar no processo de conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Ainda, foi exposta uma reflexão sobre o ato de educar no processo de conversão do conhecimento individual implicado em conhecimento coletivo explicado. A questão inquietadora da pesquisa é: **quais as implicações da educação amorosa no processo de conversão do conhecimento tácito individual em conhecimento coletivo explícito?** Reafirma-se que a epistemologia da Educação Amorosa corrobora tanto no processo de aprendizagem individual quanto coletiva.

O exposto anteriormente evoca uma nova realidade social que está sendo construída, exigindo, uma nova escola que não está mais restrita a um determinado período da vida, já antecipadamente estabelecido, senão que caminha, vida afora, agregando sempre pessoas que desejam conhecer melhor e cada vez mais questões pertinentes à sua própria existência. Evidente que tudo isso é um risco, necessário, ante o fracasso dos sistemas educacionais atuais, incapazes da geração de seres humanos mais plenos. No mundo hodierno globalizado e digitalizado (Capra, 2002; Ianni, 2002a, 2002b; Lévy, 2001) a funcionar em rede (Castells, 1999) com acessibilidade incomensurável é momento mais do que apropriado para desenvolver no sistema educacional a importância de religação do ser humano principalmente com formas de saberes que transcendam a lógica da fragmentação (Morin, 2003).

O desafio de levar a educação amorosa para os sistemas educacionais visando construir uma sociedade justa, ética, transparente e humanizada (Galbraith, 1996) é trabalhar o equilíbrio fundamental entre saberes filosóficos, teológicos, mitológicos, científicos, artísticos, culturais e empíricos (Morin, 2002a, 2002b).

Arruda (2009, p. 55) expõe na sua construção de uma nova sociedade a hipótese de que se deve ter uma “concepção clara e bem fundada de quem é o *homo* que queremos educar e qual trabalho queremos promover para fomentar o desenvolvimento humano e social da espécie, poderemos construir um projeto educativo positivo e emancipador”. Finaliza-se o artigo retomando a ideia original de Francis Bacon de que **conhecimento é poder** e a ideia de Michel Foucault de que **poder é conhecimento**. Infere-se que as equipes de trabalho na organização são os **criadores** de conhecimento e a organização, por meio de sua governança, incluindo a gestão do conhecimento, é o **amplificador** do conhecimento. A gerência de nível intermediário funciona como **sintetizador** do conhecimento que é produzido e disseminado na empresa.



## REFERÊNCIAS

- ARRUDA, M. (2009). **Educação para uma economia do amor**: educação da práxis e economia solidária. Prefácio de Gaudêncio Frigotto. Aparecida, SP: Ideias & Letras.
- BOHM, D. (2009) **A totalidade e a ordem implicada**. Tradução Mauro de Campos Silva. Revisão Técnica: Newton Roberval Eichenberg. São Paulo: Cultrix.
- CAPRA, F. (2002). **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix.
- CASTELLS, M. (1999). **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- DASILVA, A. J. (2004). **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, A. J.; PAZ, B. (2016). **Conhecimento Tácito**: o caso da Unioeste na criação do Plano de Desenvolvimento do Agente Universitário (PDA). **Revista Informe Gepec**, Toledo, v. 20, n. 2, p. 172-184, jul./dez.
- FREIRE, P. (1997). **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra.
- \_\_\_\_\_. (2000). **Pedagogia da indignação**: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: Ed. UNESP.
- \_\_\_\_\_. (2001). **Pedagogia dos sonhos possíveis**. São Paulo: Ed. UNESP.
- GIBRAN, K. (2011). **O profeta**. Lisboa: Coisas de Ler.
- IANNI, O. (2002a). **A era do globalismo**. 7. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- \_\_\_\_\_. (2002b). **Teorias da globalização**. 10. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- LÉVY, P. (2001). **A conexão planetária**: o mercado, o ciberespaço consciência. São Paulo: Editora 34.
- MATURANA, H. (1998). **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: Ed. UFMG.
- \_\_\_\_\_. (1997). Seres humanos individuais e fenômenos sociais humanos. In: MATURANA, R. Humberto. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: Ed. UFMG.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. (1980). **The case for qualitative research**. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, 1980, p. 491-500.
- MORIN, E. (2002a). **O método 4**: as ideias, habitat, vida, costumes, organização. 3. ed. Porto Alegre: Sulina.
- MORIN, E. (2002b). **Amor, poesia, sabedoria**. 4. ed. Rio do Janeiro: Bertrand Brasil.
- MORIN, E. (2003). **Os setes saberes necessários à educação do futuro**. 8. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO.



NONAKA, I. (2000). A empresa criadora de conhecimento. In. **Harvard Business Review**. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 82-107.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus.

PÉREZ, R. (2016). **El Arte de Liderar y Liderarse**. Publicado em 2 de jul de 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=Dj-aZrbapvs> (30 de novembro de 2016).

\_\_\_\_\_. (2015). **Evolucionando hacia la mejor version de ti mismo**. Publicado em 20 de mar de 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=4u4NfEiC5gY> (05 de dezembro de 2016).

\_\_\_\_\_. (2015). **El liderazgo espiritual**. Publicado em 22 de jul de 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=IO-VGSi-mVo> (10 de janeiro de 2017).

VAN MANEN, M. (1990). **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. New York: State of New York Press.

VYGOTSKY, L. S. (2000). **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes.