

Tendências e Cenários de Futuro

Projetar² é mirar no futuro, é atirar ou arremessar algo à distância. Projetar é, portanto, planejar esse processo de conceber e conformar algo que será efetivado ou terá impacto, em um tempo à frente. Fica claro que projetar, nesse sentido, envolve lidar com os riscos e as incertezas de interagir com elementos e contextos desconhecidos, sobre os quais não se tem controle ou garantias.

Projetar envolve autonomia, propósito e busca organizada de dados, de informação, de conhecimento. É com a conformação de um – crescente – entendimento das forças que modelam os contextos, que será possível avançar nos desafios projetuais.

No idioma inglês, projeto também é traduzido como *design*. Em português, *desígnio*³, também está associado ao ato de projetar. O substantivo masculino significa ‘vontade’ ou ‘intenção de desenvolver’, trata de do ato de realizar alguma coisa no futuro.

A inovação é fruto do projetar, é fruto de um objetivo de articulação entre ciência e tecnologia, com vistas a desenvolver produtos e serviços que solucionem problemas e/ou satisfação às necessidades prementes.

Tem, assim, como objetivo intrínseco de servir ou ser útil às pessoas. Inovar é um fazer que está dentro da dimensão econômica⁴. De uma dimensão que lida com a forma de obter, articular e lidar com recursos materiais. Envolve, assim, um conjunto amplo de atividades de interação entre indivíduos – com o objetivo de produzir, distribuir e gerar consumo, de bens e serviços, necessários ao bem-estar.

Para que nós – criativos, produtores de conteúdo, pensadores projetuais e planejadores – consigamos melhor projetar, é fundamental buscar indícios de como serão os momentos futuros. É fundamental estarmos atentos aos indícios que estão desenhando, hoje, as realidades de amanhã. Falamos, aqui, de tendências, dos desenhos antecipados de possíveis cenários futuros. A seguir, com base em bibliografias de suporte, investigamos o fazer de projetar o futuro de alguns autores e institutos.

¹ Como citar: REIS FILHO, Paulo. *Tendências e Cenários de Futuro*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.4. Vol.40, 2020. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_40_tendencias_cenarios_futuro_2020.

² Derivado do latim *projicere*, significa ‘lançar para diante’.

³ Derivado do latim *designium*, significa ‘indicar’.

⁴ Derivado do grego *oikonomia*, significa ‘gerenciar a casa’.

AS 10 TENDÊNCIAS DE DOMENICO DE MAIS

<https://www.youtube.com/watch?v=DSqNm5CItR4>

- 1) *Longevidade*
- 2) *Disseminação das Tecnologias*
- 3) *Rearranjo Geopolítico da Economia*
- 4) *Novas Formas de Trabalho / Teletrabalho*
- 5) *Ubiquidade e Plasmabilidade*
- 6) *Lazer e Sociedade*
- 7) *Força Feminina e Androgenia*
- 8) *Transparência e Ética*
- 9) *Estética e Consumo*
- 10) *Cultura e Consumo*

AS 16 TENDÊNCIAS DE FAITH POPCORN

<https://www.youtube.com/watch?v=94zhdvb8UTA>

- 1) *Encasulamento*: o impulso de ficar dentro de casa;
- 2) *Formação de clãs*: pessoas que compartilham interesses comuns;
- 3) *Aventura da fantasia*: necessidade de escapadas emocionais para sair da rotina
- 4) *Revanche do prazer*: chega de ser bonzinho e politicamente correto;
- 5) *Pequenas indulgências*: necessidade que consumidores frustrados sentem de gratificar-se emocionalmente;
- 6) *Ancoragem*: busca de espiritualidade e de um significado para a vida;
- 7) *Egonomia*: desejo de desenvolver-se individualmente para se destacar dos outros através de posses, experiências e serviços personalizados.
- 8) *Feminina Mente*: mulheres não pensam como os homens, são diferentes - essa tendência reflete um novo conjunto de valores profissionais e sociais;
- 9) *Homencição*: uma nova mente para os homens que não se limitam em ser estritamente de negócios e abraçam a liberdade de poder exercer sua individualidade;
- 10) *99 Vidas*: o ritmo frenético e a falta de tempo forçam as pessoas a assumirem vários papéis;
- 11) *Sair fora*: pessoas que trabalham, ao questionar o valor intrínseco de uma posição de poder, optam por uma vida mais simples, calma e satisfatória;
- 12) *Viver*: as pessoas sabem que podem morrer devido ao seu estilo de vida - comer mal, fumar, respirar ar poluído, usar drogas. Por isso, estão se responsabilizando cada vez mais por sua própria saúde e bem estar, procurando comer melhor, fazer exercícios físicos e relaxar com mais frequência, proporcionando assim uma melhor qualidade de vida;
- 13) *Volta ao passado*: a saudade de uma infância despreocupada introduz um novo sentido de leveza nas nossas vidas adultas;
- 14) *Consumidor vigilante*: consumidores que não toleram mais produtos de baixa qualidade, serviços ruins e mal atendimento querem empresas com maior grau de consciência e responsabilidade;

- 15) *Queda de ícones*: os pilares da sociedade estão sendo constantemente questionados e rejeitados;
- 16) *S.O.S. (Salve O Social)*: a fim de proteger nosso planeta, ameaçado de extinção, precisamos redescobrir uma consciência social com base em uma mistura de ética, educação, meio ambiente e compaixão.

AS 14 TENDÊNCIAS DO CIFS / Copenhagen Institute for Futures Studies

<http://cifslatam.com/>

<http://www.scenariomagazine.com/>

1) Desenvolvimento Demográfico

A partir da constatação de que as populações tendem a urbanizar-se cada vez mais, crescer menos e envelhecer sensivelmente, a tendência analisa os desafios que se apresentam nos grandes centros, bem como nas estruturas econômicas dos países e seus programas sociais e de infraestrutura.

2) Crescimento econômico

Instável no curto prazo, impactado pelo cruzamento de várias crises sociais e econômicas internacionais, o crescimento econômico tende a estabilizar-se e crescer a médio e longo prazo, com aumento da classe média em todo o mundo, emergência de novas lideranças nos mercados mundiais e fortalecimento do papel da mulher como agente de consumo e de produção.

3) Sustentabilidade

Enquanto o crescimento econômico e a urbanização da população demandam cada vez mais recursos naturais para atender à demanda da sociedade do futuro, com forte ameaça aos ecossistemas existentes, a busca por equilíbrio ambiental, com a otimização do uso desses recursos será essencial para assegurar a manutenção da oferta à população.

4) Desenvolvimento Tecnológico

Principal vetor de mudanças na sociedade, é a megatendência mais influente em qualquer análise. Seu principal efeito, em geral, é o empoderamento do indivíduo, mas também tem um lado perverso, com consequências negativas que afetam a produtividade e a paz social – como armas, drogas e os efeitos paralelos de poluição, aquecimento global e desemprego.

5) Foco na Saúde

Estreitamente vinculada ao desenvolvimento demográfico, ao desenvolvimento tecnológico e ao crescimento econômico, esta tendência é uma das mais sensíveis aos problemas sociais e climáticos. Nela, se detecta um incremento da procura por prevenção e controle individual, bem como no aumento da demanda por fatores que promovam o bem estar.

6) Comercialização

Envolve não apenas produtos e serviços, mas também bens intangíveis como cultura, opinião, comunidade e política. Itens que costumavam ser livres de ônus para o indivíduo passam a ser oferecidos comercialmente e seu valor está ligado à forma como são formatados ou embalados. A privatização, a customização de serviços e a digitalização da economia são seus pontos principais.

7) Globalização

O processo de interação e integração entre povos, companhias e governos de diferentes países impacta tanto a economia, que se torna interdependente, como a cultura, os sistemas políticos e o crescimento econômico. Apesar do aumento do discurso nacionalista em vários meios, deve continuar em crescimento no médio e longo prazo, resultando no fenômeno chamado de “glocalização”, que visa a eliminar as tensões entre o global e o local, promovendo sua mixagem.

8) Individualismo

A tendência trabalha com o aumento da demanda por pequenos mercados, customizados e artesanais que atendem ao novo perfil de consumo do estilo de vida do século 21, o qual reúne elementos inéditos na história como o aumento de pessoas que vivem sós, famílias diferentes dos modelos tradicionais e o que se define como “o novo normal”.

9) A Sociedade das Redes

As redes sociais e a mídia vêm reformatando o modelo das estruturas organizacionais. Uma boa e ampla rede de contatos sociais e profissionais é um ativo cada vez mais valioso nos mercados modernos e permite criar novos formatos de comércio em que produtores e compradores estão em contato direto, ignorando os canais tradicionais.

10) Democratização

A tendência se refere ao processo de transformação da sociedade no qual a igualdade, os direitos humanos e as liberdades são aperfeiçoadas, com pleno acesso à informação, a oportunidades e participação nas diversas esferas sociais. O empoderamento do indivíduo, a transparência das instituições e a valorização da diversidade convivem com o aumento dos

11) Polarização

A distância entre os extremos, num contexto socioeconômico, tende a aumentar em um ambiente no qual o desenvolvimento tecnológico e a globalização criam uma elite de trabalhadores com pleno acesso à modernidade e os que não têm a mesma condição. Da mesma forma, no âmbito político, os partidos de centro tendem a desaparecer, acirrando os conflitos ideológicos. Na produção, grandes corporações se opõem aos pequenos negócios e os velhos modelos de gestão, aos digitais.

12) Imaterialidade

Cada vez mais, os valores intangíveis definem a opção pelo consumo como meio de auto-afirmação de uma posição social. Numa ação de pós-materialismo, busca-se a volta ao básico de antigamente, a identificação de responsabilidade social e a customização dos serviços pelo perfil individual.

13) Sociedade do Conhecimento

Assim como a Revolução Industrial transformou a sociedade agrícola em uma industrial, a Revolução da Informação está consolidando uma Sociedade do Conhecimento, que envolve aumento do consumo e da produção de conhecimento como pilar fundamental do desenvolvimento da civilização. A hiper-especialização, a valorização do conhecimento mais que da habilidade, e a “googlização” do consumo, que desbanca marcas e meios consagrados no processo de seleção do consumidor são pontos fundamentais da análise dessa tendência.

14) Aceleração

A crença generalizada de que as coisas acontecem cada vez mais rapidamente é um fato comprovado e exige a adequação dos processos de gestão dos negócios, da reação e da proação, de modo a promover a satisfação instantânea do consumidor, que tem no seu smartphone acesso à satisfação de todos os seus desejos e necessidades imediatas.

AS 22 TENDÊNCIAS PARA 2025 DE JIM CARROLL

<https://jimcarroll.com/2014/12/25-trends-for-2025/>

<https://jimcarroll.com/category/trends/19-trends-for-2019/>

1. O dinheiro desaparece;
2. África deixa de ser rural;
3. O mundo 'sobe';
4. A expectativa de vida avança;
5. As micro-multi mandam nos mercados globais;
6. A bioconectividade redefinem o conceito de saúde;
7. O consultor de saúde pessoal;
8. Plantas vão 'falar';
9. A TV como 'dispositivo físico' desaparece;
10. A energia regenerativa se estabelece;
11. A votação em 'tempo real' se consolida;
12. Surgem as primeiras famílias com 12 gerações;
13. O pensamento coletivo se torna efetivo;
14. Fazendas de DNA regenerativo prosperam;
15. A embalagem passa a ser o próprio produto;
16. A saúde do cérebro é dominada;
17. A maioria das indústrias sofrerão transformações;
18. O conceito de 'nível de educação' desaparecerá;
19. A lógica da rede elétrica será substituída;
20. A África Subsaariana emerge como nova potência;
21. Processos na velocidade da luz – imediatos;
22. Registros de nomenclaturas desaparecem;

AS 100 TENDÊNCIAS DE TALWAR & LAZAROVA

<https://thefuturesagency.com/wp-content/uploads/2013/04/Driving-Forces-100-Trends-and-Developments-Shaping-the-Path-to-2025-Master.pdf>

Ciência e Tecnologia

1. Inovação disruptiva;
2. Continuação da lei de Moore;
3. Hiperconectividade;
4. Big data;
5. Análise preditiva;
6. Aumento da penetração global e a facilidade de acesso da internet;
7. Web inteligente;
8. computação em nuvem;
9. A internet das coisas – IoT;
10. Moedas virtuais;
11. Mundos virtuais;

12. Inteligência sem fio;
13. Inteligência artificial (AI);
14. *Boom* de dispositivos inteligentes;
15. Evolução dos sistemas de tecnologia pessoal;
16. Realidade aumentada;
17. Realidade virtual;
18. Consumidor futurista de eletrônicos;
19. impressão 3D - fabricação de aditivos;
20. Robótica – automação;
21. Biotecnologia e a emergente era/bio;
22. Nanotecnologia;
23. Convergência da Nano Bio Info Cognição (NBIC);
24. Realce das habilidades humanas;
25. Interfaces cérebro-computador (BCI);
26. mapeamento do cérebro humano;

O negócio dos negócios

27. Globalização continuada;
28. Ciclos de negócios mais curtos e mais rápidos;
29. Nível de complexidade nos negócios;
30. *Commoditização*;
31. Novos modelos de negócios;
32. Modelos de negócios *Freemium*;
33. Financiamento *crowdsourced*;
34. Incremento de inovação reversa;
35. Comercialização de serviços públicos;
36. Reenquadramento organizacional;
37. Organizações em rede;
38. O incremento da co-criação;
39. O surgimento de trabalhadores independentes;
40. Taxa de obsolescência do conhecimento profissional;
41. Sistemas e modelos alternativos de recompensa;
42. Ativos digitais;
43. Desemprego Tecnológico;
44. Aumento do trabalho à distância;
45. Desintermediação - redefinição de setores-chave;
46. O crescimento das microempresas;
47. Gamificação;
48. Futuros *hotspots* de terceirização;
49. Futuro 'Fortune Global 500';
50. A economia compartilhada e o consumo colaborativo;

Economia

51. Fragilidade sistêmica;
52. Dívida pública;
53. Mercado global de derivativos;
54. Fluxos globais;
55. Crescimento econômico;
56. Mudanças no poder econômico;

57. Novas zonas de negociação;

58. Desigualdade global;

59. Urbanização;

60. Mega cidades;

61. Cidades Inteligentes;

Sóciodemográfico

62. Crescimento populacional;

63. Mudança feminina;

64. Classe média emergente;

65. Sociedades envelhecidas - supercentenárias;

66. Cuidados com os idosos;

67. Novas noções de aposentadoria;

68. Diversidade demográfica;

69. Múltiplas carreiras;

70. Novas qualificações;

71. Maior diversidade cultural no local de trabalho;

72. Divisão da saúde;

73. Desequilíbrios entre mão-de-obra qualificada e baixa habilidade;

74. Reversão da 'fuga' de cérebros;

75. Individualização;

76. Proliferação de ferramentas digitais e online de aprendizagem;

77. Grandes cursos online abertos;

78. Múltiplas identidades;

79. Viciados em dados;

80. Geo-socialismo;

Política

81. Experimentação política;

82. Democracia 2.0;

83. A 'taxa' de transição democrática;

84. Reestruturação das instituições globais de governança;

85. Governança / prestação de serviços públicos;

86. Populações empoderadas;

87. Aumento do governo eletrônico;

88. Networking dos sistemas jurídicos do mundo;

89. Governança da Economia das sombras;

Meio Ambiente, Energia e Sustentabilidade

90. Mudança Climática;

91. Escassez de recursos;

92. Demanda crescente de energia;

93. Crescimento da crise hídrica;

94. Momento de 'pico' (limite) de tudo...

95. Era da Abundância;

96. Mecanismos do Mercado Ambiental;

97. Desenvolvendo a materialidade dos Impactos da Biodiversidade;

98. Energias alternativas com escala;

99. Fabricação verde;

100. Esquemas comunitários de gestão de recursos sustentáveis.

AS 30 TENDÊNCIAS DE SIMON ATKINSON/IPSOS

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/10-Mega-Trends-That-are-Reshaping-The-World.pdf>

- 1) a população chega a 9,7 bilhões (em 2050);
- 2) destaque para a alta taxa de natalidade africana - a população da Nigéria, ultrapassa a dos EUA, chegando a 440 milhões (em 2050);
- 3) a população mundial envelhece, em média, terá mais de 40 anos, com exceção do continente africano, com média de 25 anos (em 2050);
- 4) a expectativa de vida, na China e na América Latina, chegará aos 80 anos (em 2050);
- 5) a população mundial chega a 8.3 bilhão, sendo que 4.9 bilhões na classe média (em 2030);
- 6) 6,6% da classe média mundial estará na Ásia (2030);
- 7) 66% da população mundial vai viver nas grandes cidades;
- 8) a população urbana mundial, aumenta 50.000 por dia - ou 18 milhões por ano;
- 9) as formas de conectividade se incrementam, cada vez mais;
- 10) em paralelo, diminui o senso de privacidade;
- 11) a intensidade crescente das redes e trocas de informação fragmentada, vão afetar os processos cognitivos;
- 12) as telas se consolidam como as principais fontes de informação e comunicação;
- 13) a evidência da fragilidade dos sistemas de saúde coletiva no mundo, tornam-se fontes de crises;
- 14) a maioria da população mundial estará acima do peso;
- 15) a terra está ficando mais quente, as mudanças globais vão provocar uma série de crises e desafios;
- 16) o grande mercado global está em franca transformação, as grandes indústrias terão que se reinventar;
- 17) o individualismo se fortalece;
- 18) o senso de coesão social se enfraquece;
- 19) a ampla transformação nas estruturas de sócio-relacionais, transformam as famílias;
- 20) a ampla convergência cultural, enfraquece as culturas locais;
- 21) as tensões, crises, conflitos e desafios, ajudam a tornar o mundo fica mais religioso;
- 22) o mundo fica mais intenso e perigoso;
- 23) as tensões e conflitos, tornam a questão da imigração, uma temática crítica mundial;
- 24) o trabalho remoto se torna rotina;
- 25) as relações contratuais se relativizam;
- 26) a consciência social mobiliza, cada vez mais, a busca profissional;
- 27) trabalhando com mais produtividade, teremos mais tempo livre, para lazer e entretenimento;
- 28) a opinião pública mundial emerge como força de transformação social;
- 29) a precarização da qualidade de vida das populações mais vulneráveis, gerará crescentes ondas de conflito;
- 30) os extremismos políticos e religiosos, continuarão a gerar ondas de instabilidade e conflitos.

AS TENDÊNCIAS DE BRIAN LUFKIN / BBC

<https://www.bbc.com/future/article/20170713-what-will-the-challenges-of-2050-be>

- 1) Modificação genética dos seres humanos
- 2) Uma população mais envelhecida o que nunca
- 3) Cidades perdidas
- 4) A evolução das mídias sociais
- 5) Novas tensões geopolíticas
- 6) Viagem de carro segura
- 7) Diminuição de recursos
- 8) Estabelecer contato com outros mundos
- 9) Potência cerebral aumentada
- 10) Domínio da ia em nossas vidas

AS TENDÊNCIAS NO TRABALHO

- Mercados de negócios: criam condições gerais de negócios, o que afeta a capacidade de as empresas adquirirem e gerenciarem informação, bem como optar pelo tipo de informação de que precisam.
- Mercados tecnológicos: onde são compradas e vendidas as tecnologias disponíveis que podem afetar o mundo informacional.
- Mercados da informação: todas as coisas, de tendências industriais a malas-diretas, são negociadas. As empresas enfocam o tipo de informação que deve ser comprada desse mercado e avalia as maneiras de vender as informações.
- Os eventos históricos, assim como as concepções passadas a respeito do mundo e do ser humano, determinam, de certa maneira, a realidade atual.
- As empresas são sistemas sociais abertos sujeitas a uma grande influência interna e externa.
- Apesar da crescente importância dos sistemas de informação, como repositórios do conhecimento organizacional, são, principalmente, as pessoas que aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento mais relevante para o sucesso das empresas.
- Processos interfuncionais;
- Ligação emocional com clientes e fornecedores;
- Segmentação hiper sensível de clientes;
- Redesenho das escalas e fronteiras globais;
- Inovação - os ciclos de vida dos produtos diminuindo em alta velocidade;
- Trabalhadores de conhecimento – geradores de conteúdo, ocupando o topo das carreiras;
- Informação como matéria-prima para os trabalhadores do conhecimento;
- Efeitos, desafios, penetrabilidade e impactos das novas tecnologias;
- Predomínio da lógica de redes – compartilhamento e colaboração;
- Flexibilidade, reversibilidade e resiliência;
- Convergência de tecnologias, alterando, constantemente, os contextos;
- Inteligência empresarial (emocional e sensível) como vantagem competitiva;
- Organizações que aprendem - aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento;
- Capital Intelectual - aprendizado, conhecimento, inovação e criatividade;

- Trabalho em equipes como células autônomas – mini unidades de negócios pontuais / por projeto;
- Diminuição dos níveis hierárquicos – horizontalização das relações;
- Aproximação das relações entre as operações da empresa – com colaboradores, fornecedores e clientes;
- Processos de transferência do conhecimento inserida no contexto da gestão;

REFERÊNCIAS

- CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. In: CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- DAMÁSIO, A. R. *O erro de descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. Trad. portuguesa Dora Vicente e Georgina Segurado. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- DAVENPORT, T. & PRUSAK, L. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAVENPORT, T. & PRUSAK, L. *Ecologia da informação*. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. *E-ducação*. Revista Exame. São Paulo, v. 34, n. 12, 2000.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DRUCKER, Peter F. *Uma era de descontinuidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional. As experiências do Japão, Coréia e Brasil. Parte I*, São Paulo: Atlas, 1995.
- GARVIN, David. *Construindo uma learning organization*. Revista Harvard Business Review, 1993/1998.
- HAMMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1996.
- KAPLAN, Robert S. *Estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Quallitymark, 1998.
- LEMOS, C. R. *Redes locais de informação para inovação face à globalização*. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEONARD-BARTON, D.; SENSIPER, S. *The Role of tacit knowledge in group Innovation*. California Management Review, v. 40, n. 3, p. 112-127, 1998.
- MASLOW, A. *Toward a psychology of being*. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1962.
- MCGILL, M.E.; SLOCUM, J.; LEI, D.. *Management practices in learning organizations*. Organizational Dynamics, v 22, p. 5-17, 1993.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MURICI, Maria das Graças. *Gestão de conhecimento organizacional na realidade brasileira: um estudo de caso*. 2001. 139 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- NEVIS E. C.; DIBELLA A. J.; GOULD J. M. *Understanding Organizations as Learning Systems*. Sloan Manage. Rev., 1995.
- NONAKA I. & TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PASSOS, C. K. *O novo paradigma produtivo e as informações*. Informare, vol. 3, n.1-2. Rio de Janeiro: PPCI/IBICT, 1997.
- PEREIRA FILHO, J. L. *Inovação e criatividade em organizações brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais*. São Paulo: Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV, 1996.
- PETERS. T.; WATERMAN JR., R. H. *Para além do modelo racional*. In: *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*, Ken Starkey (ed.), São Paulo: Futura, 1997.
- POLANYI, M. *Society, Economics and Philosophy: Selected Papers of Michael Polanyi*. Edited with an introduction by R.T. Allen. New Brunswick NJ: Transaction Publishers, 1997.
- QUINN, James Brian. *Strategic change: "logical incrementalism"*. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Org.) *The strategy process - concepts and contexts*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SENGE, P.M. *A quinta disciplina - Caderno de Campo*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2000.
- SVEIBY, K. E. *O que é conhecimento? O que é competência?* In: *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- STEINER, C. *A philosophy for innovation: the role of unconventional individuals in innovation success*. *The Journal of Product Innovation Management*, 15, 1995.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SUGO, A. I. *Cognição institucional nas organizações: estudo exploratório da mudança organizacional através de aprendizagem nas organizações*. Tese de Doutorado - EAESP/FGV, São Paulo, 1996.
- SVEIBY, K. E. *O que é conhecimento? O que é competência?* In: *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- TERRA, J. C. *Gestão do Conhecimento*. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- TOFFLER, Alvin. *Aprendendo para o futuro*. São Paulo: Artenova, 1990.