



COWORKING COMO ESPAÇOS INTELIGENTES DE COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO, PRODUÇÃO E CONHECIMENTO: UMA PROPOSTA PARA A CIDADE DE BELÉM

Raimundo Renato Coelho de Souza¹

Mauro Margalho Coutinho²

Eixo Temático 3: Relações Sociedade, Estado e Mercado para o Desenvolvimento

RESUMO

O advento da internet possibilitou várias transformações no mundo. Hoje, cidades localizadas nos mais reconditos lugares do planeta podem acessar informações em tempo real de forma interativa. Neste sentido este estudo tem como objetivo propor a consecução de um *Smart Place*, na forma de *Coworking*, em uma parceria público privado, entre Governo municipal e uma IES – Instituição de Ensino Superior, que possibilite a congregação de empresas, acadêmicos, profissionais liberais, empreendedores e Governo. A mudança do foco do individual para o colaborativo construiu novos cenários, nos quais se trabalha com a perspectiva de abundância em detrimento de um estado de escassez. A partir desta visão iniciou-se no mundo um conceito de espaço de trabalho compartilhado que foi denominado de *Coworking*, nos quais empresas, profissionais e acadêmicos podem trabalhar, coabitar, interagir e trocar informações e conhecimentos, que enriquecem o ecossistema empreendedor, acadêmico e corporativo. A pesquisa teve cunho descritivo e foi elaborada com base no método qualitativo. Foi realizada pesquisa bibliográfica em sites que abordam o tema como: *Coworking Brasil*, *Wework*; líder mundial em *Coworking* e no site do Governo do Estado de Paulo. Ao longo deste trabalho foram trazidos elementos que compõem o cenário dos espaços inteligentes na forma de *Coworking* no Brasil e em Belém. A discussão teórica e a análise dos resultados possibilitaram a visão de que a implantação de um *Coworking* em parceria público-privado pode contribuir para o desenvolvimento tecnológico e empreendedor da cidade.

Palavras-chave: Coworking. Economia compartilhada. Cidades inteligentes. Espaço inteligente. Parceria público-privado.

1 INTRODUÇÃO

O advento da internet possibilitou várias transformações no mundo. Hoje, cidades localizadas nos mais recônditos lugares do planeta podem acessar informações em tempo real. Da mesma forma a tecnologia dos smartphones possibilitaram mobilidade e acesso rápido às redes de dados, as funcionalidades dos aplicativos permitiram o acesso a vários tipos de serviços, desde o pagamento de boletos através de *bankline*, *delivery* de alimentos, solicitação de taxi, compra de passagens, Etc... Mas mesmo com o avanço tecnológico, ainda não alcançamos um nível de serviço aceitável nos grandes centros, seja por conta da logística, do acesso ou pela

¹Esp. Em Gestão Estratégica de Marketing pelo CESUPA – Centro Universitário do Pará. Mestrando em Administração pelo PPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração - UNAMA – Universidade da Amazônia / email: coelhodesouza@outlook.com.br

²Pós-Doutorado na Universidade do Arizona –Tucson. Prof. Dr. Engenharia Elétrica. Professor Titular do PPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração - UNAMA – Universidade da Amazônia / email: mauro.margalho@gmail.com

não existência de oferta. Concomitantemente o aumento populacional das capitais e regiões metropolitanas tem colocado à prova a capacidade de gestão dos governos estadual e municipal. Assim, o aumento das demandas por serviços e soluções mais inteligentes e mais sustentáveis tem trazido à tona temas como: cidades inteligentes e economia compartilhada (GRIMALDI E FERNANDEZ, 2016).

Seguindo esta linha de pensamento, surgiram nos últimos anos espaços compartilhados e colaborativos, que possibilitam a troca de conhecimentos e experiências, denominados *Coworking*, estes espaços oferecem um ambiente democrático e livre, com acesso à internet banda larga, domicílio fiscal, impressoras, mesas, cadeiras, salas de treinamento e principalmente a interação entre profissionais, empreendedores e acadêmicos de diversas áreas.

Neste sentido, este estudo tem como objetivo propor a consecução de um *Smart Place* (espaço inteligente), na forma de *Coworking*, em uma parceria público privado, entre Governo municipal e uma IES – Instituição de Ensino Superior, que possibilite a congregação de empresas, acadêmicos, profissionais liberais, empreendedores e Governo, com o intuito de fomentar o conhecimento, criar parcerias, propor soluções inteligentes e inovadoras para a sociedade. Como objetivos específicos propõe-se: analisar a viabilidade de espaços inteligentes na cidade de Belém, composto por parceria público-privado e verificar a existência de outros espaços similares no Brasil que justifique qualitativamente o investimento público e privado.

Para atender os objetivos deste estudo, foi realizado pesquisa bibliográfica em websites e revistas especializadas no tema, visita técnica em *Coworking* locais e entrevista semiestruturada com proprietários de dois espaços.

Durante os estudos foram identificados três pressupostos que ajudaram na equação do problema de pesquisa: 1. Os *Coworking* são espaços inteligentes que permitem o compartilhamento de conhecimento, 2. A colaboração entre profissionais e acadêmicos enriquecem o ecossistema empreendedor e acadêmico, 3. A parceria público-privado facilita o desenvolvimento de espaços inteligentes.

Este estudo demonstra sua relevância ao atenta-se para uma tendência global que objetiva a redução de custos, consumo consciente e trabalho colaborativo apoiado por Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs, que visam a construção de Espaços Inteligentes para proporcionar mais interação e participação da sociedade.

Da mesma forma a cidade de Belém, com aproximadamente 1,5 milhões de habitantes serve como *locus* desta pesquisa por ter em sua história ciclos de desenvolvimento, como no ciclo da borracha, e épocas de estagnação ocasionadas pela falta de grandes investimentos nos setores produtivos, o que gera *gaps* como o ocasionado pela falta de um polo industrial e tecnológico forte que gere riquezas para a região. O fato de também estar inserida em uma região rica de biodiversidade como a Amazônia, também a elege como modelo de estudo, pois esta cidade representa uma região de grandes proporções e oportunidades como a região do norte do Brasil.

Sendo assim, para auxiliar a reflexão e direcionamento das proposições desta pesquisa foi proposto a seguinte situação problema: Como o modelo de *Coworking* pode contribuir para o desenvolvimento do cenário tecnológico, acadêmico e empreendedor dos grandes centros?

2 REFERENCIAL TEORICO

O crescimento populacional nos grandes centros tem provocado transformações significativas no modo como as pessoas constroem o meio urbano. O aparecimento de plataformas de serviços logísticos como o Uber e Air BNB, demonstra uma tendência pelo usufruto do serviço ao invés da aquisição de bens. A globalização, urbanização e industrialização são reconhecidas como os três principais indicadores da civilização humana no século 21, justamente pela super concentração populacional nas áreas urbanas, que chegará a 70% (LEE, HANCOCK E HU, 2013). Neste contexto a pressão sobre a terra, a necessidade por recursos e serviços, necessitará cada vez mais de estratégia e inteligência na proposição de soluções urbanas. Ao mesmo tempo, a forma como o homem se relaciona com o trabalho, que tem se transformado ao longo do tempo, a produção que tinha um foco mais individual, hoje é muito mais colaborativo, baseado em conhecimento, interatividade e em redes de relacionamentos processuais e virtuais, que respeitam as competências de cada pessoa, mas buscam construir interdependência entre estes atores. Esta grande rede de interações, que Oliveira (2003) chama de malha da rede, são distribuições de energia e equilíbrio coordenadas pelas pessoas e organizações.

Por conseguinte, a interatividade e interdependência que acontece nos ambientes de trabalho extrapaloram as paredes da organização para os canais interorganizacionais e interprofissionais, facilitando a troca de informações e a busca por soluções colaborativas entre pessoas de diversas organizações e locais. Plataformas como o LinkedIn³ oferecem serviços que conectam profissionais e empresas ao redor do mundo. Paralelamente, o desenvolvimento das TICs⁴ possibilitaram a conexão de tecnologias e cruzamento de dados na produção de serviços de uma forma mais rápida e com maior confiabilidade. As TICs remodelaram a forma como os governos administram as relações com as organizações e com as cidades, promovendo um ecossistema com melhores serviços, custos e benefícios (AKÇURA E AVCI, 2013)

Esta abertura tecnológica facilitou a transformação de alguns serviços analógicos em digitais, dando maior fluidez aos processos de *input* e *output*, o que facilitou o acesso da população ao governo e as empresas. Dando voz a novos atores que através de suas observações, reclamações e expectativas ajudam as organizações no caminho da eficiência e eficácia, produzindo soluções mais coerentes para a sociedade.

A mudança do foco do individual para o colaborativo construiu novos cenários, nos quais se trabalha com a perspectiva de abundância em detrimento de um estado de escassez. A partir desta visão iniciou-se no mundo um conceito de espaço de trabalho compartilhado que foi denominado de *Coworking*, nos quais empresas, profissionais e acadêmicos podem trabalhar, coabitar, interagir e trocar informações e conhecimentos, que enriquecem o ecossistema empreendedor, acadêmico e corporativo.

Para gerar *insights* inteligente as cidades precisam investir em redes de relacionamento e colaboração entre as pessoas, suportadas pelas TICs. Para tanto, os grandes centros precisam ser entendidos como um grande sistema de interações em rede e fluxos (GRIMALDI E FERNANDEZ, 2013). O fluxo de informação e conhecimento suportados por tecnologias

³ <https://br.linkedin.com/> Acesso em 26/05/2018 às 15:35:00

⁴ As Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC correspondem a todas as tecnologias que interferem e medeiam os processos informacionais e comunicativos dos seres. Ainda, podem ser entendidas como um conjunto de recursos tecnológicos integrados entre si, que proporcionam, por meio das funções de hardware, software e telecomunicações, a automação e comunicação dos processos de negócios, da pesquisa científica e de ensino e aprendizagem. Disponível em <http://totlab.com.br/noticias/o-que-e-tic-tecnologias-da-informacao-e-comunicacao/> Acesso em 26/05/2018 às 14:43:20

emergentes como *Big Data* e Internet das coisas, aproximam cada vez mais projeções de futuros com realidades dos cotidianos.

Mundialmente empresas e profissionais procuram diminuir custos e aumentar a produtividade através de novas tecnologias, novos espaços, novos processos. Empresas como a *WeWork*, que é líder mundial no segmento de *Coworking*, possui 362 espaços de escritórios em 68 cidades ao redor do mundo. Seguindo esta tendência o Governo do Estado de São Paulo assinou contrato com a VIVO⁵, empresa de telecomunicações para construir o primeiro *Coworking* em uma parceria público-privado do Estado (MARQUES, 2018). Um ambiente de múltiplos serviços como os *coworking* fermentam o pluralismo de identidades e pensamentos.

Observa-se que os *Coworking* possibilitam acesso a serviços fundamentais para empresas que estão iniciando suas atividades, como por exemplo as *Startups*, pois além da infraestrutura, que permite controle de custos e menores investimentos estes espaços proporcionam *Networking* e em alguns casos aceleração e incubação de negócios, sendo estes dois processos fundamentais para empresas iniciantes de base tecnológica.

Colaborando com este ecossistema, desde 2015 o Itaú-Unibanco em parceria com a Redpoint Eventures⁶ fundou na cidade de São Paulo um espaço inteligente denominado de O Cubo⁷, segundo o Site Oficial do espaço (2018) O Cubo surgiu “com o objeto de conectar em um só lugar empreendedores, grandes empresas, investidores e universidades para discutir sobre tecnologia, inovação, novos modelos de negócios, novas formas de trabalhar e como desafiar o status quo, visando um mundo melhor”. Isto demonstra que grandes empresas estão dispostas a investir em *Smart place* para proporcionar a criação de conhecimento e parcerias.

3 METODO DE PESQUISA

A pesquisa teve cunho descritivo e foi elaborada com base no método qualitativo. Foi realizada pesquisa bibliográfica para produção de dados secundários, em sites que abordam o tema como: *Coworking Brasil*⁸; *Wework*⁹, líder mundial em *Coworking* e nos sites do *Governo do Estado de Paulo*¹⁰, que em parceria com uma empresa de telecomunicações implantou *Smart Place* na forma de *Coworking* na cidade de São Paulo; Sebrae¹¹ e no site do PCT Guamá¹² - Parque de Ciência e Tecnologia do Guamá. De onde foram extraídos alguns dados relevantes para elaboração deste artigo.

Ainda para elaboração desta pesquisa, realizou-se visitas técnicas que ocorreram em dois espaços de *Coworking*, situados na cidade de Belém – PA, onde através da observação

⁵ Dos 80 selecionados, 60 serão acompanhados pela Fundação Telefônica Vivo por meio da metodologia já testada do *Pense Grande* (programa da Fundação Telefônica que busca estimular ações de empreendedorismo social entre jovens), recebendo capacitações, contando com assessores e mentores, participando de conversas com empreendedores e tendo acesso a diversas ferramentas para ajudar no desenvolvimento do projeto. O espaço ainda terá, uma sala aberta ao público, com mesas e wi-fi, com cerca de 20 lugares, bastando fazer cadastro no local. Futuramente, serão disponibilizados materiais virtuais sobre empreendedorismo, indústria criativa e inovação e, em momentos específicos, a presença de agentes de formação, apoiando com conhecimentos em gestão, marketing, jurídico. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/ultimas-noticias/sao-paulo-lanca-projeto-pioneiro-de-coworking-publico/>. Acesso 27/05/2018 às 14:32

⁶ <http://rpev.com.br/> Acesso em 21/05/2018 às 22:55:04

⁷ <https://cubo.network/> Acesso em 21/05/2018 às 23:05:09

⁸ <https://coworkingbrasil.org> Acesso em 22/05/2018 às 01:05:12

⁹ <https://www.wework.com/pt-BR/> Acesso em 22/05/2018 às 03:03:04

¹⁰ <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/ultimas-noticias/sao-paulo-lanca-projeto-pioneiro-de-coworking-publico/>, Acesso em 22/05/2018 às 23:41:33

¹¹ <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=coworking> Acesso em 23/05/2018 às 00:12:22

¹² <http://pctguama.org.br/index.php/pt/> Acesso em 23/05/2018 às 02:34:29

participante, os autores deste estudo, confrontaram os dados levantados na pesquisa bibliográfica com a realidade destes espaços. Por conseguinte, durante as visitas, foram realizadas duas entrevistas, semiestruturadas, cada uma com duração aproximada de 40 minutos. Tanto as visitas quanto as entrevistas, colaboraram para o entendimento do cenário local destes ambientes de trabalho compartilhado.

4 ANÁLISES DE RESULTADO

De acordo com site *Coworking* Brasil, no seu levantamento do ambiente de produção dos *Coworking* em 2017, o Pará possuía 02 *Coworking*¹³ e estes estavam localizado na cidade de Belém. O Pará apareceu à frente apenas do Piauí, Amapá, Rondônia, Roraima e Tocantins. E ficava atrás, por exemplo, do Maranhão e Amazonas. O Estado de São Paulo apareceu em primeiro lugar com 336 *Coworking*, seguido do Rio de Janeiro, Paraná, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. O Estado do Ceará em sétimo lugar possuía 25 *Coworking*. O aumento da oferta destes espaços é produto de uma demanda crescente que justifica o investimento financeiro de grandes empresas¹⁴ neste segmento (FONSECA, 2018).

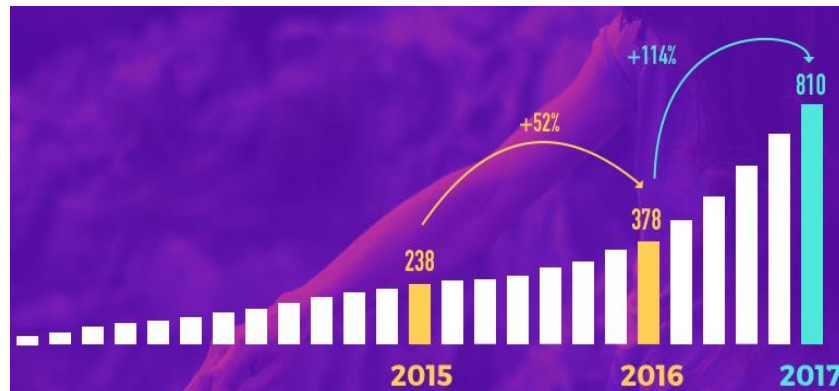
Ainda conforme estudo do Site *Coworking* Brasil apresentado na figura 1, o Brasil demonstrou crescimento no número de unidades ao longo dos anos. Em 2015 o país contava com 238 unidades, já em 2017 o número já era de 810. Esta curva de crescimento é fruto de inúmeras transformações socioeconômicas ocasionadas pelas mudanças globais na produção, emprego, renda e na forma como as pessoas estão procurando se estruturar para produzir.

Corroborando com tais mudanças, identificou-se que a parceria público-privado facilita a produção de espaços inteligentes, isto foi observado no PCT Guamá, Parque Tecnológico construído com incentivo do Governo do Estado do Pará, em Parceria com a UFPA – Universidade Federal do Pará e BNDES – Banco Nacional para o Desenvolvimento Social, no qual estão inseridos os espaços: Inovação, prédio que abriga laboratórios de pesquisas e empresas técnicas e o Espaço Empreendedor, que abrigará empresas, *startups* e autônomos que preferencialmente trabalhem com tecnologia.

¹³ Quando a pesquisa para este artigo foi realizada Belém já contava com aproximadamente oito *Coworking*, o que demonstra o crescimento da oferta destes espaços de compartilhamentos.

¹⁴ A procura por seus espaços fez com que, em nove meses de operação, o Brasil se tornasse já o quinto mercado da *WeWork*, avaliada em 20 bilhões de dólares e com 210 mil membros em 21 países. As receitas crescem rapidamente, podendo chegar a 2,3 bilhões de dólares neste ano.[...] Depois que os prédios ficam prontos, os próprios inquilinos ajudam a formar o conceito de comunidade. Projetos recém-criados, *startups* em fase de expansão, mentores, fundos de investimento e gigantes de olho em novas tecnologias ocupam não apenas seus escritórios, mas espaços comuns de descontração e de eventos sobre o ecossistema empreendedor. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/como-a-wework-quer-construir-um-imperio-do-coworking-no-brasil/> Acesso 28/05/2018 às 23:42

Figura 1 - Crescimento do número de *Coworking* no Brasil



Fonte: Site *Coworking* Brasil (2017, p. 01)

Foram realizadas entrevistas com dois proprietários de *Coworking* na cidade de Belém, HUB 728¹⁵ e Casa Sete¹⁶ para ambos estes espaços são locais onde as pessoas compartilham ideias, sonhos, projetos, conhecimentos e inspiração. O público destes espaços são professores, estudantes, empreendedores, que participam de cursos, rodas de conversas, treinamentos, pesquisas, colóquios. Para a proprietária da Casa Sete, Mestrada em Comunicação, “a Casa Sete é fruto de viagens e pesquisas procurando compreender a dinâmica empreendedora destes espaços”, o que a levou a uma ressignificação de vida, deixando suas funções em um banco para dedicar-se integralmente ao seu projeto. Seguindo esta tenência de crescimento a rede de Coworking Elephant 17 inaugurou em Belém uma unidade com 1400 m² e cinco pavimentos. Segundo o próprio site (2018) “o Elephant República é um espaço multifuncional localizado no bairro Nazaré, **em Belém**, que abriga estações de trabalho compartilhadas, salas privativas, salas de reunião, auditório para treinamentos corporativos e espaços para eventos diversos”.

Figura 2 – Sala de reunião o Elephant *Coworking*



Fonte: Site <http://elephantcoworking.com.br/republica/> (2018)

¹⁵ <http://www.hub728.com.br/> Acesso em 23/05/2018 às 10:19:44

¹⁶ <https://www.facebook.com/redecasa7/> Acesso em 23/05/2018 às 10:30:04

¹⁷ <http://elephantcoworking.com.br/republica/> Acesso em 03/06/2018 às 01:15:02



5 UMA PROPOSTA PARA BELÉM

Belém é a capital do Estado do Pará, e está localizada no coração da Amazônia, com uma região metropolitana com aproximadamente 2,5 milhões de habitantes, a cidade possui um cenário empreendedor com vários bares, restaurantes, centro de convenção e algumas iniciativas na área de tecnologia como o Açai Valley¹⁸ comunidade que agrupa algumas *Startups* e a Universitec¹⁹ agência da UFPA responsável por desenvolver o empreendedorismo na Universidade Federal do Pará.

Conforme descrito nesta pesquisa pelos exemplos trazidos tanto das iniciativas privadas quanto públicas, a fundação de um espaço inteligente na forma de *Coworking* em parceria público-privado, aos moldes dos exemplos encontrados, colaboraria para o desenvolvimento inteligente da cidade. Nesta iniciativa o Governo forneceria a estrutura, a IES parceira proporcionaria o viés acadêmico-científico, as empresas forneceria as tecnologias e outros recursos, o público, como estudantes, empreendedores, profissionais comporiam a cena do espaço.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento tecnológico nem sempre é sinônimo de desenvolvimento humano. O grande desafio é disponibilizar para a população serviço melhores, mais baratos e mais rápidos, que em geral só é possível com o incremento de novas tecnologias e através dos esforços de empreendedores, sociedade civil mobilizada e governos. A tecnologia a serviço do homem só é possível quando novos processos de aplicação são pensados e viabilizados economicamente para população.

Quando garantimos o acesso a ambientes disruptivos, que provocam o compartilhamento de ideias, conhecimento, tecnologias, saberes, Etc...Estamos incentivando a participação e inclusão. Sendo assim, responde-se a situação problema deste estudo, apontando que os *Coworking* contribuem para o desenvolvimento econômico e tecnológico dos grandes centros, pois promovem o acesso participativo e compartilhado à tecnologias, conhecimentos e aglomeram para a construção de cidades inteligentes.

Da mesma forma, para atender o objetivo da pesquisa, ao longo deste trabalho foram trazidos elementos que compõem o cenário dos espaços inteligentes na forma de *Coworking* no Brasil e em Belém. A discussão teórica e a análise dos resultados possibilitaram a visão de que a implantação de um *Coworking* em parceria público-privado pode contribuir para o desenvolvimento tecnológico e empreendedor da cidade, viabilizando uma proposta para a cidade de Belém. Por outro lado, por tratar-se de um assunto relativamente novo, encontrou-se limitações de literatura científica nacional que aborde o tema, mas que lança luz para realização de novas pesquisas na área.

REFERÊNCIAS

GRIMALDI, Didier; FERNANDEZ, Vicenc. **The alignment of University curricula with the building of a Smart City: A case study from Barcelona**, Technological Forecasting and Social Change, Volume 123, 2017, Pages 298-306, ISSN 0040-1625, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.03.011>.

¹⁸ <http://acaivalley.org/portal/landpage/> Acesso em 21/05/2018 às 23:47:00

¹⁹ <http://universitec.ufpa.br/a-universitec/apresentacao/> Acesso em 22/05/2018 às 02:29:12



(<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162516000779>)

Keywords: University curricula; Smart City services; Emerging technologies; Innovation; Science of cities

FERRIS, G. R., Liden, R. C., MUNYON, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). **Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships**. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403.
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206309344741>

FONSECA, Mariana. **Como a WeWork quer construir um império de coworkings no Brasil**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/como-a-wework-quer-construir-um-imperio-do-coworking-no-brasil/> Acesso 28/05/2018 às 23:42

GRIMALDI, D., FERNANDEZ, V., **The alignment of University curricula with the building of a Smart City: A case study from Barcelona**, *Technol. Forecast. Soc. Change* (2016), <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.03.011>

J.H. Lee, et al., **Towards an effective framework for building smart cities: Lessons from Seoul and San Francisco**, *Technol. Forecast. Soc. Change* (2013),
<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.08.033>

LEMOS, André. Cidades inteligentes. **GV-executivo**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 46-49, abr. 2013. ISSN 1806-8979. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20720/19454>>. Acesso em: 08 Mar. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v12n2.2013.20720>.

MARQUES, Gilberto. **São Paulo lança projeto pioneiro de coworking público**. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/ultimas-noticias/sao-paulo-lanca-projeto-pioneiro-de-coworking-publico/>. Acesso 27/05/2018 às 14:32

M.T. Akçura, S.B. Avci. **How to make global cities: Information communication technologies and macrolevel variables**, *Technol. Forecast. Soc. Change* (2013),
<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.08.040>

OLIVEIRA, Heitor. **O jogo da malha: recursos humanos e conectividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

TERRA, José Cláudio. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.