

## **Redes de Conhecimento: aplicações temáticas e regionais**

**André Leme Fleury (Engenharia de Produção – EPUSP) [fleury@fl2.com.br](mailto:fleury@fl2.com.br)**

### **Resumo**

*Este trabalho analisa as redes de conhecimento enquanto espaços onde ocorrem trocas de informações e experiências entre profissionais; estas redes se mostram de grande efetividade quando utilizam ferramentas tecnológicas e de comunicação para a elaboração de projetos temáticos e projetos de desenvolvimento regional. De forma a ilustrar o processo de elaboração destas redes será apresentado o caso da Cidade do Conhecimento do IEA-USP.*

*Palavras chave: Rede, Conhecimento, Projeto*

### **1. Introdução**

Ocasionalmente o mundo experimenta uma revolução tecnológica que muda as formas como as pessoas vivem e interagem. Na antigüidade, desenvolvimentos na agricultura, irrigação e engenharia civil levaram à criação de cidades e da cultura urbana. Na idade média, a invenção da imprensa gradualmente tornou livros, revistas, jornais e todo o tipo de informação impressa, antes restrita a determinados segmentos da sociedade, disponíveis para toda a população letrada. No século XIX, a revolução industrial, iniciada em 1776 com o surgimento e utilização industrial do motor à vapor, criou indústrias, motores e ferrovias, aumentando significativamente a produção de alimentos e bens de consumo (CUSUMANO e YOFFIE, 1998).

A “Revolução da Informação”, como vem sendo denominado o período de fortes transformações que vivemos atualmente, iniciou-se com a difusão na utilização dos primeiros computadores, fenômeno ocorrido na década de 1960 (DRUCKER, 2000).

Segundo Levy (1993), vivemos atualmente uma época de transição, na qual a antiga ordem das representações e dos saberes se altera, dando lugar a modos de conhecimentos e estilos de regulação social ainda pouco estabilizados. Nas palavras do autor, “*Vivemos um destes raros momentos em que, a partir de uma nova configuração técnica, ..., um novo estilo de humanidade é inventado*”.

Ao longo da “Revolução da Informação” um número expressivo de inovações tem sido difundidas, tais como o computador pessoal, a Internet, novos materiais e a biotecnologia, entre outros tantos descobrimentos técnico-científicos. Surge então a “Sociedade do Conhecimento” (POSCHMANN, 2002).

Dentre as diversas particularidades da “Sociedade do Conhecimento”, uma é objeto de análise neste artigo: as redes de conhecimento, espaços de interação entre os mais diversos segmentos da sociedade, tendo em vista a elaboração de projetos. Desta forma, o trabalho conceitua o que são as redes de conhecimento e quais os seus objetivos. A seguir, relaciona as redes de conhecimento com a elaboração de projetos temáticos e de desenvolvimento regional, procurando estabelecer quais suas principais particularidades; finalmente, o trabalho procura definir quais áreas podem se beneficiar deste tipo de trabalho colaborativo. De forma a

exemplificar a relação entre as redes de conhecimento e sua aplicabilidade no desenvolvimento regional, será apresentado o caso da Cidade do Conhecimento, projeto do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo.

## **2. As redes de conhecimento**

As redes de conhecimento podem ser definidas como espaços onde ocorrem a troca de informações e experiências entre profissionais de diversas áreas (SCHWARTZ, 2002).

A popularização dos estudos sobre os processos de constituição e dinâmicas organizacionais das redes de conhecimento são recentes, e se devem principalmente aos seguintes fatores:

- o conhecimento, em suas mais variadas formas, tornou-se determinante para a competitividade tanto de empresas como de países. (TERRA, 2000)
- a difusão na utilização dos meios eletrônicos de produção de conteúdo e comunicação permitiu transformar a informação anteriormente vinculada à uma localização física em bits digitais. Esta informação digital passa a ser transmitida, reproduzida, copiada e alterada de forma bastante simples e a um custo bastante reduzido (FLEURY, 2001);

### **2.1. As redes de conhecimento empresariais**

Segundo Terra (2000), o conhecimento tornou-se principal fator de competitividade entre empresas e entre países, devido à mudança do paradoxo econômico que relaciona escassez e abundância: nas economias tradicionais, quanto mais escasso um produto, maior seu valor; por outro lado, na Sociedade do Conhecimento, quanto maior a abundância, maior o valor.

Muitas empresas, cientes deste fato, passaram a adotar novas estratégias competitivas de forma a aprimorar seu posicionamento. De acordo com Fleury e Fleury, (2000), são três as principais estratégias que podem ser adotadas nas empresas:

- Foco nas operações: competição com base na minimização dos custos, procurando oferecer aos clientes produtos com qualidade média, com melhor preço e bom atendimento;
- Foco no produto: empresas procuram oferecer aos clientes produtos inovadores, resultantes de investimentos nas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)
- Foco no mercado: empresas voltadas prioritariamente ao atendimento de desejos e necessidades de clientes específicos;

Independentemente da estratégia adotada, atualmente o gerenciamento efetivo do conhecimento corporativo torna-se capaz de garantir à empresa o diferencial competitivo capaz de levá-la à uma posição de liderança. Surge então a gestão estratégica do conhecimento corporativo, definido como a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conteúdo estrategicamente relevante para a empresa, por meio de processos internos ou externos (FLEURY E OLIVEIRA, 2002).

Neste contexto, estruturam-se as redes de conhecimento corporativas, onde clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores, proprietários e funcionários participam ativamente nestes espaços presenciais ou virtuais, trocando experiências e conhecimento, criando bases de informações e de projetos, capazes de serem utilizados ou replicados posteriormente.

### **2.2. Os cyberspaços**

O acirramento da competição levou as empresas a processos de reestruturação contínuos, trazendo reflexos diretos para os indivíduos envolvidos com estas corporações e para a sociedade de uma maneira geral (BRIDGES, 1994). Com o conhecimento empresarial transformado em patrimônio estratégico e o ambiente empresarial em constante mudança, indivíduos inseridos neste contexto passam a ter de buscar atualização constante de suas

competências, de forma a mantê-las alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. Por sua vez, indivíduos momentaneamente excluídos do mercado de trabalho também tem de manter suas habilidades em processo de reciclagem constante, de forma a manterem suas perspectivas de reinserção. Novamente, as redes de conhecimento surgem como espaço para a promoção e troca de experiências e conhecimentos. Até algumas décadas atrás, os espaços de existência das redes de conhecimento eram essencialmente presenciais.

Nos últimos anos a sociedade assistiu ao surgimento dos *cyberespaços* da Internet. De acordo com o “The Collective Intelligence Lab”, da Universidade de Ottawa, os *cyberespaços* são ferramentas de grande utilidade para troca de conhecimentos, socialização, livre expressão, governo eletrônico focado no cidadão e inovação cultural. Surgem então as redes de conhecimento virtuais, ambientadas nos *cyberespaços*, onde os indivíduos tornam-se participantes das comunidades virtuais.

### **2.3. As redes na produção do conhecimento**

Redes de conhecimento são espaços onde ocorre a troca de informações e experiências entre profissionais de diversas áreas, pertencentes ou não a uma mesma organização. Surgem a partir da necessidade que empresas e indivíduos tem em conhecer novos temas ou aprofundarem-se naqueles temas em que são especialistas, motivadas pela realidade multidisciplinar e multicultural vivenciada atualmente, e que demanda o domínio de diversas disciplinas e das interações existentes entre as mesmas (SIMON, 2001).

Para que o conhecimento possa ser transformado em patrimônio, ele deve ser gerenciado, e para isto, alguns procedimentos devem ser considerados (SPENDER, 2001):

- o conhecimento deve ser identificado, sendo transformado de tácito para explícito;
- para que possa ser considerado como um ativo corporativo, o conhecimento deve ter seus custos de criação ou aquisição, manutenção, armazenagem, transferência e aplicação contabilizados;
- políticas administrativas de transporte, armazenagem, comercialização e armazenagem de conhecimento devem ser estabelecidas;

Logo, para que o conhecimento se transforme em riqueza individual ou corporativa, ele deve ser desenvolvido; caso contrário, volta a ser um aglomerado de informações, sem valor próprio. O processo de desenvolvimento do conhecimento, individual ou corporativo, deve ser formal, e as redes de conhecimento devem dispor de ferramentas e procedimentos que contribuam para a formalização deste conhecimento. Uma das maneiras mais eficazes de transformar informações em conhecimento numa rede é através do envolvimento dos participantes no desenvolvimento de projetos cooperativos.

De acordo com o Project Management Institute (2001), um projeto pode ser definido como um empreendimento único, temporário (com começo e fim bem definidos), que resulta na criação de um produto ou serviço, e que é composto por atividades criativas.

### **2.4. As redes de conhecimento e o desenvolvimento regional**

A definição de políticas de desenvolvimento regional devem considerar as especificidades de cada uma das regiões no que se refere às restrições ambientais, às questões sociais e às oportunidades de investimento. O novo ciclo de expansão dependerá dos fatores clássicos que motivam o desenvolvimento regional, como o aumento dos gastos públicos, dos investimentos privados, das exportações e da qualificação técnica da mão de obra. Além destes fatores, é fundamental a adoção em larga escala de técnicas organizacionais e de gestão empresarial modernas que propiciem maior eficiência nas empresas e a transformação dos

pólos existentes em clusters globais (SIQUEIRA E SIFFERT FILHO, 2001)

Desta forma, quando elaboradas tendo em vista o contexto regional, as redes de conhecimento devem ser capazes de ressaltar características específicas de cada região, evidenciando potencialidades, possibilidades, carências e riscos. Para que isto aconteça, os fluxos de informação devem fluir da periferia para o centro, de baixo para cima (SCHWARTZ, 2002).

### **3. A Cidade do Conhecimento**

O projeto Cidade do Conhecimento surgiu no ano 2001, a partir de uma iniciativa do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo. Procura atuar como uma rede de comunicação entre o mundo do trabalho e o mundo escolar, criando redes onde ocorrem a produção compartilhada e cooperativa de conhecimento.

Inicialmente a Cidade do Conhecimento definiu como sua missão ampliar e melhorar as oportunidades de emprego no país por meio de tecnologias de informação e comunicação. Com a evolução do projeto e sucessos obtidos, a missão da Cidade do Conhecimento ampliou-se para pesquisar, desenvolver e fomentar aplicações públicas, comunitárias ou colaborativas das novas tecnologias digitais de informação e comunicação (TIC). O projeto parte da hipótese que a construção de redes e a produção de conteúdo, mediadas pela universidade pública, devem ser capazes de expressar os anseios das comunidades envolvidas, servir de exercício democrático no desenvolvimento de novas identidades e propiciar uma inserção competitiva do país na economia do conhecimento (SCHWARTZ, 2001).

De maneira análoga às corporações que tem na gestão estratégica do conhecimento seu principal diferencial, a Cidade do Conhecimento permanece em processo constante de reciclagem das suas habilidades. Para isto, atua como “nó” em diversas outras redes, tendo como objetivo a busca de conhecimentos capazes de garantir as inovações necessárias ao projeto. Dentre estas redes, vale destacar as iniciativas e projetos realizados em conjunto com diversas faculdades da Universidade de São Paulo, incluindo as faculdades de engenharia, educação, matemática e estatística, economia, administração, comunicação e artes, filosofia, letras e ciências humanas, entre outras, e de onde provém o conhecimento teórico, que serve de base para os projetos das redes estabelecidas. Vale também mencionar o relacionamento bastante estreito com o “The Collective Intelligence Lab”, criado e dirigido por Pierre Levy, na Universidade de Ottawa, no Canadá, que tem como missão utilizar o *ciberespaço* da melhor forma possível para o desenvolvimento humano.

Desde o início das suas atividades a Cidade do Conhecimento procurou trabalhar de forma que as redes de conhecimento estabelecidas tivessem como resultado conteúdo, que fica disponível na Biblioteca Digital da Universidade de São Paulo.

Este conteúdo, produzido pelas diferentes redes de conhecimento, é o resultado dos projetos realizados durante as diferentes iniciativas promovidas. Conceitos de mentoria (e da sua contraparte em situações de aprendizagem a distancia ou e-mentoring) estão na origem do projeto da Cidade do Conhecimento. O formato de organização das comunidades tem no mentor um dos papéis principais da equipe de trabalho. A representação do papel do mentor no interior de uma organização empresa ou comunidade de prática é uma metodologia que vem apresentando um crescimento significativo nos últimos anos em áreas de recursos humanos e de gestão de pessoas (LEMOS, 2003).

A seguir serão apresentados os projetos promovidos pela Cidade do Conhecimento. Destes, dois projetos tem como objetivo principal a produção de conhecimento temático, e outros dois tem como objetivo promover a elaboração de projetos que promovam o desenvolvimento regional das comunidades produtoras.

### 3.1. Educar na Sociedade da Informação

De acordo com Starobinas (2003), o projeto Educar na Sociedade da Informação, primeira aplicação prática da Cidade e iniciado no ano 2001, é uma das principais iniciativas de formação de redes de comunicação e cooperação mediadas pela Cidade do Conhecimento. Seu objetivo é mobilizar a comunidade de educadores tanto para a reflexão como para novas práticas pedagógicas alavancadas pelas novas mídias e tecnologias. O programa é composto por módulos, onde cada módulo é coordenado por um Professor Doutor, e dividido em duas etapas, uma presencial e uma não presencial.

Na etapa presencial são realizadas aulas expositivas e discussões, onde se busca apresentar o tema de debate, discutir as diferentes realidades vivenciadas pelos participantes, e definir com os mesmos estratégias para a realização da etapa não presencial do projeto. Finalizada esta etapa, passa-se para a etapa não presencial. Neste momento são estruturados grupos de trabalho, que passam a trabalhar em conjunto e a distância (através da Internet), tendo como objetivo o desenvolvimento de um projeto ligado diretamente ao conteúdo abordado presencialmente. Para isto, os grupos dispõem de ferramentas tecnológicas para publicação de conteúdo e mediação de comunidades, como por exemplo ferramentas de edição de conteúdo HTML básico, chat, fórum e blog. Os grupos são mediados, sendo que o mediador tem papel fundamental em estimular a participação dos membros dos grupos.

No ano 2002 o projeto contou com 12 módulos, ampliando o número de vagas disponíveis para 1.200 (em 2001 foram 5 módulos). os módulos oferecidos, bem como o número de participantes envolvidos por módulo encontram-se detalhados na tabela a seguir:

Módulo	Número Palestrantes
1. O tempo e o espaço da cidade	9
2. Literatura na Sociedade da Informação	8
3. Mídia na Escola	9
4. Tecnologia e Práticas Pedagógicas	12
5. Inovação e cooperação na Internet	6
6. Educação inclusiva ou sociedade inclusiva	24
7. Educação ambiental e sustentabilidade	8
8. Ciência e tecnologia tem masculino e feminino ?	11
9. Comunicação, educação e sociedade midiática	7
10. O conhecimento da natureza pelo ser humano	9
11. Linguagens artísticas na era digital	5
12. Cidade do Conhecimento: teoria, história e futuro	7

Tabela 1: Módulos do Projeto Educar na Sociedade da Informação  
Fonte: Starobinas (2003)

O processo de seleção de candidatos para participação no projeto contou com o apoio de prefeituras municipais, do governo do estado, de secretarias de governo, e divulgação através da mídia especializada e da grande mídia. O pioneirismo do curso, aliado ao elevado nível dos palestrantes, coordenadores e mediadores e ao processo de divulgação, levou a um número de inscritos bastante expressivo e de diversos estados do país (3.500, quase três vezes o número de vagas disponíveis). Houve grande participação de grupos de professores provenientes da mesma instituição de ensino.

O público inscrito no programa, bastante heterogêneo, apresentou alto índice de evasão durante o programa (40%). De acordo com a coordenadora do programa, este índice elevado deve-se a alguns fatores, como por exemplo a possibilidade dos inscritos terem sido indicados por suas coordenações e não estarem diretamente motivados em participar do programa, deficiências no processo de seleção, gratuidade do programa para professores da rede pública

e frustração quanto ao perfil do programa frente a demandas específicas.

### **3.2. Dicionário do Trabalho Vivo**

O segundo projeto ligado diretamente à produção de conhecimento temático é o Dicionário do Trabalho Vivo. De acordo com Lemos (2003), o Dicionário do Trabalho Vivo é uma obra on-line que evolui através das interações e da produção coletiva de conhecimento das comunidades autoras dos verbetes.

A Internet tem servido cada vez mais como espaço onde se estruturam a procura e a oferta de empregos, e o Dicionário do Trabalho Vivo apresenta-se como uma possibilidade de uso da Internet como espaço de mediação na qualificação de trabalhadores, amplificando seu caráter de ferramenta de busca e oferta de empregos. A criação compartilhada e cooperativa de conhecimento promove relacionamentos entre pessoas e organizações que conversam sobre temas relacionados ao mercado de trabalho.

Os verbetes, desenvolvidos pelas comunidades, encontravam-se classificados em três níveis:

- Nível 1: verbetes com alto grau de desenvolvimento das comunidades - designer, gerente de projetos, arquiteto de informação, etc.
- Nível 2: verbetes com desenvolvimento intermediário das comunidades – administrador de empresas, desemprego, gestão de competências, microcrédito, etc
- Nível 3: verbetes com baixo ou nenhum desenvolvimento das comunidades – administrador escolar, comportamento em entrevistas, terceiro setor, ....

O grau de desenvolvimento das comunidades é uma combinação da performance das comunidades em relação à utilização dos sistemas de publicação de conteúdos, utilização das ferramentas interativas síncronas e assíncronas (chats e fóruns de discussão), implementação das diretrizes de desenvolvimento dos verbetes previstas no Manual de Redação do Dicionário, presença de elementos de trabalho colaborativo / cooperativo, percepção e prática de um certo “senso de comunidade” entre os participantes das equipes de trabalho e alguma descrição sistematizada do verbete.

### **3.3. Gestão de Mídias Digitais**

O Gestão de Mídias Digitais (GMD) é um projeto que objetiva a capacitação de lideranças regionais e a análise e o desenvolvimento de iniciativas capazes de promover o desenvolvimento regional. De acordo com Balboni (2003), o GMD tem como objetivo contribuir para a formação de profissionais capazes de articular demandas sociais e possibilidades oferecidas pelas tecnologias de informação e comunicação para fins comunitários e colaborativos, por meio de projetos que se apropriem da infra estrutura tecnológica disponível em postos públicos de acesso à Internet, sobretudo em benefício de comunidades desfavorecidas.

De maneira inovadora, monitores e lideranças dos infocentros do Acesso São Paulo, coordenadores dos telecentros, educadores do Comitê de Democratização da Informática e outros profissionais que atuam em pontos públicos de acesso à Internet trabalharam juntos na USP trocando conhecimento e experiências para buscar na tecnologia soluções para desafios cotidianos associados às premências de comunidades em áreas de risco social. Desenvolveram projetos de inserção social, cultural e econômica, alavancadas pelo processo de informatização e digitalização da sociedade, da qual até muito pouco tempo atrás estes grupos encontravam-se excluídos.

Os projetos desenvolvidos pelo G.M.D. até o momento são os seguintes:

- Geração de Renda: tem como objetivo usar as tecnologias de informação (computadores

- com acesso à web instalados em pontos públicos na periferia) para ajudar os usuários dos infocentros, telecentros e CDIs a encontrar empregos e iniciar novos empreendimentos;
- Levantamento Cultural: pretende incentivar e divulgar, nas entidades e no portal web, as atividades culturais desenvolvidas nas diferentes comunidades;
  - Agência de Notícias: criará um espaço de divulgação de atividades e notícias escritas pela própria comunidade, promovendo a democratização da comunicação;
  - Portal Comunidades: prevê a construção de um portal de informações de cunho social que propiciará a comunicação entre comunidades atendidas por programas de inclusão digital;
  - Portal Cultural: tem por objetivo criar uma área virtual para fomentar a integração, a cidadania e a formação de redes nas comunidades, além de promover a socialização dos conhecimentos nelas produzido;
  - Infra-Estrutura: serão desenvolvidos projetos de subvenção e patrocínio para tentar resolver problemas de infra-estrutura nos infocentros, telecentros e EICs, criando ao mesmo tempo meios de auto-sustentabilidade das entidades;
  - Formação de monitores: o objetivo é usar as tecnologias de informação para formar e multiplicar os gestores de mídias digitais;
  - Vídeo-reportagem: será produzido um vídeo que mostrará as experiências e realidades dos diferentes projetos de inclusão digital, visando a estimular a reflexão e o aprimoramento dos programas existentes;
  - Música Digital: prevê a montagem de um pequeno estúdio musical, visando a evidenciar o papel da ferramenta digital para a criação de música do usuário pelo computador.

### **3.4. SebraeCidade**

Da mesma forma que o projeto Gestão de Mídias Digitais, o programa SebraeCidade foi criado para promover a formação de redes de conhecimento focalizadas no tema desenvolvimento regional. Desta forma, em vez de simplesmente levar a informação do Sebrae-SP para as comunidades de baixa renda, a Cidade do Conhecimento apresentou um plano em que se combinou a quermesse, uma das mais tradicionais feiras comunitárias, a palestras, cursos e oficinas, com direito a entradas para assistir a gravação ao vivo do Show do Conhecimento, um programa de auditório em que se apresentam artistas, autoridades, técnicos, lideranças locais e demais interessados na busca do Conhecimento (SCHWARTZ, 2002).

O objetivo destes eventos foi criar uma nova forma de mobilização de empreendedores e lideranças locais. O projeto consistiu de visitas a pontos considerados periféricos, incluindo bairros da Zona Leste e da Zona Sul da cidade de São Paulo, Iguape, no litoral paulista, e Rosana, no Pontal do Paranapanema.

### **4. Conclusão**

Num período marcado por mudanças corporativas constantes, no qual o conhecimento se transforma em riqueza corporativa e ao mesmo tempo se recicla permanentemente, a construção de redes de conhecimento apresenta-se como oportunidade para a troca de experiências e informações entre corporações e indivíduos. Os projetos desenvolvidos por estas redes podem atuar como ferramentas de reciclagem corporativa e profissional, além de poderem evidenciar oportunidades e possibilidades de desenvolvimento regional.

Em seus dois anos de existência, a Cidade do Conhecimento criou diversas redes, capazes de transferir o conhecimento produzido na universidade pública para a comunidade, através da

realização de projetos semi-presenciais. Estes projetos mostraram-se capazes de promover a atualização profissional de trabalhadores, aproximá-los do mercado de trabalho, reciclagem do conteúdo ministrado por professores do primeiro e segundo graus, capacitar monitores dos telecentros e infocentros, trazendo para a comunidade a realidade e as oportunidades de desenvolvimento regional vivenciadas nestes centros. O modelo adotado, baseado no uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação mostrou-se bastante adequado.

As possibilidades de replicação deste modelo de rede são diversas: trabalhadores de diferentes empresas pertencentes a um mesmo cluster podem participar de projetos ambientados na Internet, capazes de difundir conhecimentos fundamentais e comuns a todos; empresas em estágio inicial podem compartilhar suas experiências cotidianas incluindo problemas enfrentados e soluções encontradas. De uma maneira geral, estruturas matriciais, multi disciplinares e ambientadas em contextos distintos podem ser fortemente beneficiadas quando vinculadas às redes de conhecimento, através da execução de projetos.

### Referências

- BALBONI, Mariana - *Gestão de Mídias Digitais 2002* - disponível em <http://www.cidade.usp.br/hotsitemagna/relatoriogmd.pdf>
- BRIDGES, William - *Um mundo sem empregos* - Makron Books, 1994
- CUSUMANO Michael A.; YOFFIE, David B. - *Competing on Internet Time: Lesson from Netscape and its battle with Microsoft* - The Free Press, 1998
- DRUCKER, Peter - *O futuro já chegou* - Revista Exame, p.112-126, 22/03/2000
- FLEURY, André L - *Dinâmicas Organizacionais em Mercados Eletrônicos* - Editora Atlas, 2001
- FLEURY, M. Tereza, FLEURY, Afonso - *Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais* – In: FLEURY, M. Tereza, OLIVEIRA JR., Moacir - *Gestão estratégica do conhecimento* - Editora Atlas, 2001
- FLEURY, M. Tereza, OLIVEIRA JR., Moacir - *Gestão estratégica do conhecimento* - Editora Atlas, 2001
- LEMO, Paulo B. - *Dicionário do Trabalho Vivo 2002* - disponível em <http://www.cidade.usp.br/hotsitemagna/relatoriiodicionario.pdf>
- LEVY, Pierre - *As tecnologias da Inteligência*- Editora 34, 1993
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.- *Pmbok* – 2001, disponível em <http://www.pmimg.org.br>
- POSCHMANN, Márcio – *E-trabalho* - Publisher Brasil, 2002
- SCHWARTZ, Gilson – *Apresentação da Cidade do Conhecimento*, 2001, disponível em <http://www.cidade.usp.br/historia/apresentacao/>
- SCHWARTZ, Gilson. - *SebraeCidade – Apresentação* – 2002, disponível em <http://www.cidade.usp.br/projetos/SebraeCidade/>
- SCHWARTZ, Gilson - *Redes: vias de acesso às profissões do futuro* – 2002, Aprendiz, disponível em [http://www.uol.com.br/aprendiz/n\\_colunas/g\\_schwartz/id270900.htm](http://www.uol.com.br/aprendiz/n_colunas/g_schwartz/id270900.htm)
- SIMON Imre. Sociedade da Informação: temas e desafios. Boletim Redemoinhos 06/2001, disponível em <http://www.cidade.usp.br/redemoinhos/0301/>
- SIQUEIRA, Tagora V., SIFFERT FILHO, Nelson F. - *Desenvolvimento Regional no Brasil: Tendências e Novas Perspectivas. Revista do BNDES* - V.8 N.16, P.79-116, Dez 2001
- SPENDER, J.C - *Gerenciando Sistemas de Conhecimento* - In: FLEURY, M. Tereza, OLIVEIRA JR., Moacir - *Gestão estratégica do conhecimento* - Editora Atlas, 2001
- STAROBINAS, Lilian - *Educar na Sociedade da Informação – Relatório 2002* - disponível em <http://www.cidade.usp.br/hotsitemagna/relatoriofinal2002.pdf>
- TERRA, Cláudio C.- *Gestão do conhecimento* - Negócio Editora, 2000