



**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO
EM *UNIVERSITY COWORKING SPACES*:
MODELO, AÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA O
DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS* – CICLO
2015 DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO DA UNIVERSIDADE DO
SUL DE SANTA CATARINA - ILAB-UNISUL**

DOI: DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi14>

João Geraldo Cardoso Campos – UNISUL

E-mail: geraldoccampos@gmail.com

João Artur de Souza – UFSC

E-mail: jartur@gmail.com

Patrícia de Sá Freire - UFSC

E-mail: patriciasafreire@gmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O paradigma da Sociedade Industrial e seus modelos de produção e organização já não são suficientemente eficientes e capazes de dar conta das necessidades da nova sociedade. Para Castells (2000), o paradigma da Sociedade do Conhecimento caracteriza-se tendo a informação como matéria-prima, a alta penetrabilidade das novas tecnologias, o predomínio da lógica de redes e a flexibilidade, buscando perpetuar e valorizar a informação e o conhecimento de modo a gerar valor pelos ativos do conhecimento, empreendedorismo e inovação, como também contribuir para uma nova dinâmica social, que requer uma nova postura e modelo mental, cujos países produtores de bens de consumo com forte desenvolvimento industrial passam por problemas econômicos refletidos pela globalização, penetrabilidade de produtos globais e agilidade de produtos substitutos (CAMPOS et al., 2015b).

A necessidade de novos modelos de geração de valor, intensificados nos ativos intangíveis, na evolução da tecnologia da informação e comunicação, no *design*, na economia criativa e colaborativa, na flexibilização e na customização da produção, na geração, na gestão, na disseminação e na aplicação do conhecimento minimizam os efeitos e geram oportunidades.

Para as organizações, essa transformação requer uma nova cultura, reforçada por Korobinski (2001), na qual uma organização baseada em conhecimento se pauta na criação de uma cultura para a inovação do gerenciamento do conhecimento por meio de artefatos tecnológicos, organização do trabalho, gestão da inovação e recursos, desenvolvendo ambientes que estimulam a criatividade.

As universidades são, por essência, organizações de geração, gestão, disseminação e aplicação do conhecimento e contribuem para novos modelos mentais, culturais e propostas de valor, que para Schmitz et al. (2015) acumulam as missões de ensino, pesquisa, desenvolvimento econômico e social do seu entorno.

Tendo as universidades os ativos do conhecimento, tais como professores, pesquisadores e estudantes, e o compartilhamento do conhecimento tanto no ensino, na pesquisa e no desenvolvimento econômico e social, contribuem para a geração de valor, receitas e novos conhecimentos.

Terra (2000) destaca que nas organizações do conhecimento as pessoas geram receitas, o poder está no nível de conhecimento e no fluxo de produção direcionado pelas ideias, no tempo e no conhecimento gerado e compartilhado, sendo o foco do negócio.

Nesse cenário, os ambientes devem possibilitar o desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo, produzindo ecossistemas que fomentem a geração de negócios, alterando, assim, o modelo econômico e potencializando a região. Transformam-se de um modelo de universidade tradicional para uma universidade inovadora e empreendedora (SCHMITZ et al., 2015).

Os ambientes de uma universidade necessitam potencializar, então, o exercício do compartilhamento do conhecimento, da criatividade, da interação interdisciplinar, do compartilhamento dos recursos, da geração de *networking*, do desenvolvimento de eventos e capacitações, da cocriação, da colaboração, da coprodução e dos conceitos adotados pelos *coworking spaces*.

Para a pesquisa bibliográfica deste capítulo, utilizaram-se como termos “*university coworking*”, “*coworking spaces*” e “*knowledge sharing*” nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*. Os resultados sinalizam a existência de um reduzido número de estudos sobre essa temática e enfoque.

Considerando que o compartilhamento do conhecimento em *university coworking spaces* é de fundamental importância para o desenvolvimento de *startups* em universidades, explicitou-se a pergunta de pesquisa, a saber: Qual o modelo, as ações e as contribuições do compartilhamento do conhecimento para o desenvolvimento das *startups* participantes do ciclo 2015, desenvolvidos pelo iLAB – Laboratório de Inovação e Empreendedorismo da Universidade do Sul de Santa Catarina?

Diante disso, os objetivos deste estudo foram: (a) identificar o modelo de compartilhamento de conhecimento do iLAB-UNISUL; (b) identificar as ações de compartilhamento do conhecimento realizadas; (c) apresentar as contribuições para o desenvolvimento das *startups*.

Esta pesquisa, quanto aos objetivos, é descritiva, com uma abordagem qualitativa fenomenológica, que, para Boss (1977), estuda o fenômeno, trazendo à luz de modo diferenciado o que se mostra do fato observado, de modo a tornar explícita a estrutura e o significado implícito da experiência humana (SANDERS, 1982).

Desenvolveu-se em duas etapas: a primeira bibliográfica e documental, com uso da revisão sistemática contendo: (a) Construção do Protocolo: pergunta da revisão sistemática; estratégia; busca, seleção e avaliação crítica dos estudos; coleta e síntese dos dados; (b) Construção da Pergunta da Revisão Sistemática: quais os artigos científicos tratam da temática Compartilhamento do Conhecimento em *University Coworking Spaces*?; (c) Busca dos Estudos: utilizaram-se as bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*, sendo que a escolha por essa variedade de bases de dados se deu pela carência de literatura; (d) Seleção dos Estudos: para “university coworking spaces” foram encontrados somente três documentos no *Google Scholar*. Não há registros nas demais bases de dados. Para “coworking spaces”: na *Scopus* e *Web of Science*, totalizando 19 documentos, dos quais nove são aderentes a esta pesquisa e foram selecionados; no *Google Scholar*, 40 documentos encontrados, sendo selecionados 24.

“Knowledge Sharing” na base de dados *Scopus*, 9.828 documentos foram identificados; utilizou-se o filtro “and coworking spaces”, o que resultou apenas um documento. Na *Web of Science*, 6.674 documentos foram localizados. Utilizou-se o filtro “and coworking spaces”, não apresentando nenhum resultado. No *Google Scholar*, utilizou-se o termo “knowledge sharing and coworking spaces”, apresentando 81 documentos.

Também fez parte da revisão sistemática (e) a Avaliação Crítica dos Estudos, por meio da qual foi realizada a leitura do título, do resumo e das referências de 127 documentos, sendo 32 aderentes ao artigo; (f) a Coleta e Síntese dos Dados, por meio da qual foram identificados os conteúdos contribuintes para a elaboração do presente estudo, utilizando 32 documentos destacados nas referências.

Na segunda etapa, no âmbito descritivo de campo, o estudo delimitou-se ao iLAB-UNISUL, utilizando-se da observação participante não estruturada para a coleta de dados, junto a dez *startups* do ciclo 2015, de outubro a dezembro de 2015, com registro do modelo, das ações e das contribuições do compartilhamento do conhecimento para o desenvolvimento de *startups*, com as etapas: (a) Apresentação da pesquisa para os envolvidos (mentores e empreendedores); (b) Identificação do calendário de ações; (c) Acompanhamento das ações para identificar o modelo de compartilhamento do conhecimento e das contribuições; (d) Registro das ações e descrição das fases do modelo de compartilhamento, cujos resultados serão descritos em seção específica deste capítulo.

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Na obtenção de vantagem competitiva, as organizações buscam criar uma cultura de troca de conhecimento que, para Lin e Lee (2008), está baseada na interação social efetivada por meio do compartilhamento de conhecimento entre indivíduos, de forma coletiva ou organizacional, quando captura, organiza, reutiliza e transfere experiências baseadas em conhecimentos existentes.

Tonet e Paz (2006) apontam que o diferencial competitivo está nos mecanismos de como o conhecimento é compartilhado e da capacidade de aperfeiçoar e reutilizar, fomentando a criação de espaços físicos ou virtuais para promover atividades de compartilhamento de conhecimento (CHOO, 2003).

Segundo Bartol e Srivastava (2002), compartilhamento de conhecimento é o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências relevantes do indivíduo com outros, sendo componente-chave da gestão do conhecimento.

Tonet e Paz (2006) descrevem a fonte, o destinatário, o conhecimento e o contexto do conhecimento a ser compartilhado como elemento do processo de compartilhamento do conhecimento. Não se configura apenas como um ato em que uma pessoa passa algo para outra, mas como um processo cuja capacidade de absorção do destinatário e sua motivação para a aceitação de conhecimentos diferentes e novos são fundamentais (SZULANSKI, 2000).

A falta de motivação, segundo Szulanski (2000), pode gerar atitudes de procrastinação, rejeição, sabotagem e passividade, já que o indivíduo justifica em público suas crenças e enfrenta as barreiras da necessidade de uma linguagem legítima para explicitar o seu conhecimento tácito. Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) acrescentam as histórias organizacionais ou grupais, os procedimentos predefinidos e os paradigmas do contexto da organização em que está inserido.

Na esfera ambiental, Tonet e Paz (2006) falam dos fatores culturais e tecnológicos, cuja falta de confiança, diferenças culturais, falta de vocabulários e quadros de referências, falta de tempo e de locais de encontro, *status* e recompensas aos possuidores de conhecimento, falta de capacidade de absorção pelos destinatários, crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos (“não foi inventado aqui”) e intolerância aos erros e necessidades de ajuda, para Davenport e Prusak (1998), inibem o compartilhamento do conhecimento.

Para Mussi e Angeloni (2000), as organizações buscam criar ambientes onde as pessoas possam se sentir incentivadas a compartilhar o conhecimento, minimizando os fatores impeditivos desse processo.

Um modelo do processo de compartilhamento do conhecimento foi proposto por Tonet e Paz (2006), sendo: a inicialização (identificação das necessidades de conhecimento e das oportunidades); implementação (ação que visa promover a integração fonte-destinatário); apoio (ações para o exercício e orientação prática da aplicação do conhecimento compartilhado); e a incorporação (caracterizada por ações voltadas à fluidez entre aqueles que deverão usá-lo).

Esse processo em *university coworking spaces* requer a abertura de canais de comunicação, da efetiva participação dos ativos do conhecimento, de processos estabelecidos e explicitados para a geração de resultados.

AMBIENTES DE INOVAÇÃO: *UNIVERSITY COWORKING SPACES*

Na sociedade e na economia do conhecimento, o conhecimento passou a ser um importante fator de produção, além do capital e do trabalho (O'SHEA et al., 2007), sendo o processo de compartilhamento do conhecimento uma variável importante.

Atualmente, os ambientes de inovação nas universidades são diversificados e com características distintas das salas de aulas tradicionais, seja no *design* do espaço físico, nas *facilities*, na oferta de ambientes presenciais e virtuais, nas possibilidades de eventos, nos cursos e atividades, nas metodologias de ensino-aprendizagem, na gestão de comunidades, fomentando a inovação e o empreendedorismo (CAMPOS; SCHMITZ; TEIXEIRA, 2015a).

Os *coworking spaces* começaram a ser difundidos a partir de 2005 e possuem como objetivos, segundo Fost (2008), Leforestier (2009), Huwart, Dichter, Vanrie (2012), Bussacos (2015) e Campos et al. (2015b), o compartilhamento de estrutura física, mobiliário, custos de locação, internet e telefonia, secretária e endereço comercial, criando um ambiente propício para o *networking*, a troca de experiências, o compartilhamento do conhecimento, eventos e capacitações, de maneira a estabelecer uma comunidade de pessoas

com pensamentos similares, compartilhando valores, negócios, ideias, inovação e empreendedorismo.

Esse compartilhamento de recursos aliados aos valores de colaboração, inovação aberta, senso de comunidade, flexibilidade, cocriação, comunicação, acessibilidade e criatividade, apresentado por Stumpf (2013) e Campos et al. (2015b), requer um ambiente contribuinte para o compartilhamento.

Jackson (2013) e Campos et al. (2015b) apresentam tipologias de ambientes de inovação que utilizam o conceito dos *coworking spaces*, sendo: os *labs*, *university labs*, incubadoras, *lab coworking*, *corpworking*, *coworking kids*, *street coworking*, *school coworking*, *university coworking*, entre outros.

Os *university coworking spaces*, para Campos et al. (2015b), são ambientes que possibilitam o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos, pesquisas, atividades regulares de empresas juniores, desenvolvimento de projetos, novos negócios (*startups* e *spinoffs*), ambiente de trabalho para estudantes e professores ou de empresas parceiras.

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM COWORKING SPACES

Nonaka e Konno (1998) utilizam o conceito de BA para explicitar os ambientes de interação e de relacionamentos, sendo singulares e específicos naqueles determinados contextos interacionais, compostos do espaço físico e do espaço virtual e mental, emergindo valor das relações entre os indivíduos, da comunhão de crenças e dos objetivos, criando o espírito de pertencimento e confiança.

JISC (2004), Martin et al. (2010), Bussacos (2015) e Campos et al. (2015b) apresentam elementos convergentes ao conceito e dimensões do BA (físico, virtual e mental) quando identificam nos *coworking spaces* os espaços físicos, psicológicos, virtuais, biológicos, de interação e de equilíbrio que propiciam ambientes de interação, de compartilhamento do conhecimento, de recursos e da geração de valor.

Esses espaços potencializam os valores do *coworking spaces*, convergindo e fomentando os elementos e os processos da cultura para o compartilhamento do conhecimento, cuja construção de uma comunidade, para Capdevilla

(2013), requer uma participação efetiva de seus membros, e cuja intensa interação *face to face* facilita o cultivo das relações de confiança (BOSCHMA, 2005), diminuindo, assim, as dificuldades na transferência de conhecimento. Essa interação possibilita códigos, linguagens e dinâmicas para alcançar objetivos comuns no desenvolvimento de projetos entre empreendedores e seus próprios negócios (LAVE; WENGER, 1991).

Nesse enfoque, os *coworking spaces* são ambientes que possibilitam o aumento da vantagem competitiva e geram novas competências individuais e organizacionais, enriquecidas pela combinação e recombinação do conhecimento compartilhado.

MODELO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO, AÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ILAB – LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO DA UNISUL ÀS *STARTUPS* DO CICLO 2015

A Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL é uma universidade comunitária, com sede no município de Tubarão, Santa Catarina, Brasil. Com três campi, têm aproximadamente 20 mil alunos, 1500 professores, 54 cursos (UNISUL, 2015).

No ano de 2010, estruturou-se a Agência de Inovação e Empreendedorismo – AGETEC para o desenvolvimento da temática reconhecida como um centro de geração do conhecimento e do desenvolvimento econômico e social, criando um sistema de inovação. Esse sistema prevê a existência de ambientes de inovação e empreendedorismo, cujo iLAB é um deles (AGETEC, 2015).

Tem o nome de “laboratório”, pois é um ambiente de aprendizagem, que utiliza o conceito de *coworking spaces*, tangibilizando o ensino, a pesquisa e a extensão, fomentando a cultura da inovação e do empreendedorismo, o perfil empreendedor, negócios e novas empresas, de modo a contribuir para a formação acadêmica e para o desenvolvimento regional.

Criado por meio de eventos de *codesing* por alunos, professores, empreendedores e empresários, definiu-se como um ambiente interno, que possui regras de convivência, atividades e ambiente externo. Foi inaugurado em 05

de outubro de 2015, com modelo holocrático de governança. O iLAB hospeda *startups*, empresas juniores, grupos e projetos de pesquisa, com o suporte de professores mentores.

MODELO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO DO ILAB – LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO DA UNISUL

As observações dos pesquisadores identificaram que o compartilhamento do conhecimento se dá por meio de quatro fases, baseado nos estudos de Tonet e Paz (2006). Pelo conceito adotado, qualquer frequentador pode ser uma fonte e/ou destinatário do conhecimento, considerando para este estudo o processo de compartilhamento de conhecimento formal, oriundo da relação empreendedor-mentor, representada pelas seguintes fases:

- a) Fase 1 - Identificação da demanda de fontes e de conhecimento: (i) Diagnóstico da necessidade de conhecimento: quando os empreendedores apresentam aos mentores solicitações de conhecimento (questionamentos ou oportunidades); (ii) Identificação das fontes de conhecimento: busca das e nas fontes de conhecimento como insumo à demanda; (iii) Análise da Relevância e da Pertinência dos Insumos de Conhecimento Identificados: quando os mentores identificam o alinhamento à demanda;
- b) Fase 2 - Compartilhamento do Conhecimento: (i) Apresentação dos Resultados das Fontes de Conhecimento Identificadas pela interação empreendedores-mentores; (ii) Análise e Seleção dos Resultados das Fontes de Conhecimento Identificadas; (iii) Criação de Cenários Baseados nas Demandas e nas Fontes de Conhecimento: relação entre problema-conhecimento-cenários/soluções; (iv) Explicitação do Conhecimento Compartilhado: registro dos cenários/soluções (preservação do conhecimento);

- c) Fase 3 - Ativação do Compartilhamento do Conhecimento: (i) Criação do Plano de Aplicação do Conhecimento Compartilhado: definição das ações a serem realizadas pelo empreendedor, métricas e prazo de execução; (ii) Ativação das Ações: execução das ações planejadas e monitoramento em eventos ou por sistema de informação colaborativo *on-line*;
- d) Fase 4 - Avaliação e Adequações dos Resultados da Aplicação do Conhecimento Compartilhado: (i) *Feedbacks* da Aplicação do Conhecimento baseados nos resultados práticos; (ii) Avaliação da Adequação dos Resultados da Aplicação do Conhecimento, criando um novo compartilhamento do conhecimento, sendo esse uma análise do processo, possibilitando novas aprendizagens.

Nota-se que o modelo preocupa-se com os elementos e com o processo, considerando a aplicação, a configuração e a reconfiguração, para assim propiciar uma maior eficácia do compartilhamento do conhecimento em um contexto real.

AÇÕES DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Para as ações observadas, sugerem-se as seguintes categorias: (a) Eventos de Compartilhamento de Conhecimento Genéricos: reuniões entre todos os envolvidos; (b) Eventos de Compartilhamento de Conhecimento Específicos: com objetivo de apresentar demandas de conhecimento de forma individual; (c) Eventos com Especialistas do Conhecimento: compartilhamento de conhecimentos específicos; (d) Eventos de *Status*: monitoramento do *status* da aplicação do conhecimento; (e) Eventos de *Networking*: eventos de compartilhamento de conhecimento em uma perspectiva não processual/formal.

CONTRIBUIÇÕES DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Utilizou-se o modelo das fases de desenvolvimento de *startups* apresentado pelo StartupCommons.org, que define as fases: *pré-startup*, *startup* e crescimento. A *pré-startup* caracteriza-se pela ideação e concepção, definindo equipe, competências, missão, visão e estratégia e proposta de valor. A *startup* define o compromisso dos fundadores no desenvolvimento de produtos/serviços (mínimo produto viável), fatores-chave de sucesso, interação com o mercado na busca do crescimento. O crescimento busca a escalabilidade de forma rápida e crescente, estabelecimento/constituição para a empresa continuar o crescimento.

Observou-se que das 10 *startups* pertencentes ao ciclo 2015 pesquisadas, seis estão na fase de *pré-startup*, pois não possuíam seus produtos mínimos viáveis definidos, tendo dúvidas na sua proposta de valor. As demais estão em fase de *startup*, possuindo os produtos/serviços, com validações e aderência de mercado. As ações de compartilhamento do conhecimento contribuíram para o processo evolutivo das *startups*, já que todas iniciaram como uma *pré-startup*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de apresentar o modelo, as ações e as contribuições do compartilhamento do conhecimento desenvolvido no iLAB-UNISUL, observou-se que não havia a formalização de um modelo de compartilhamento de conhecimento entre os mentores e os empreendedores. Dessa forma, sugere-se um modelo baseado na literatura, em quatro fases, como apresentado.

As ações de compartilhamento do conhecimento são realizadas por meio de eventos com caráter individual e coletivo, nas esferas do conhecimento de forma genérica e especializada, sendo as fontes, os mentores, frequentadores ou agentes externos, na perspectiva de agentes humanos. Considera-se fonte, nesse caso, qualquer documento, vídeo, áudio ou ambiente virtual que possibilite a transferência de informação.

Pondera-se que para o desenvolvimento das *startups* o tempo de programa ainda é incipiente para avaliar de forma substancial se as contribuições

do modelo de compartilhamento do conhecimento interferem ou não nos empreendimentos. Mas, observa-se uma evolução das *startups*, saindo do estágio de *pré-startup* para *startups*, requerendo novas pesquisas a cada ciclo.

A realização de estudos similares em outros ambientes de *coworking* é importante, com base no potencial de compartilhamento de conhecimento e da geração de novos conhecimentos, tendo em vista a forte interação entre seus frequentadores, bem como a carência de pesquisas na área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO DA UNISUL – AGETEC. *Proposta de Descompactação e Capilarização da Inovação e Empreendedorismo da UNISUL*. Tubarão: AGETEC, 2015.

_____. *Proposta de Implantação do iLAB – Laboratório de Inovação e Empreendedorismo da UNISUL*. Tubarão: NUEMP/AGETEC, 2015.

BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 9, p. 64-67, 2002.

BOSCHMA, R. Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies*, v. 39, p. 61-74, 2005.

BOSS, M. O Modo de ser do esquizofrênico à luz de uma fenomenologia Daseinanalítica. *Daseinanalyse*, v. 3, p. 5-28, 1977.

BUSSACOS, H. *Codesign Impact Hub Floripa*. São Paulo: Impact Hub, 2015.

CAMPOS, J. G. C. et al. Direcionadores estratégicos para o mapeamento de ambientes de inovação e empreendedorismo: um estudo de caso do projeto Pontos de Inovação – INATEC/Pedra Branca. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA INTERDISCIPLINAR DA UNISUL, 4., 2015, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UNISUL, 2015b.

CAMPOS, J. G. C.; SCHMITZ; A.; TEIXEIRA; C. S. Coworking Spaces: conceitos, tipologias e características. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 5., 2015, Joinville. *Anais...* Joinville: Unisociesc, 2015a.

CAPDEVILLA, I. Knowledges dynamics in localized communities: coworking spaces as microclusters. *SSRN Eletronic Journal*, p. 1-18, jan. 2013.

- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHOO, C. W. Perspectives on managing knowledge in organizations. *Cataloging and Classification Quarterly*, v. 37, p. 205-220, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FOST, D. *Coworking: a cooperative for the modern age*. São Francisco: The New York Times, 2008.
- HUWART, J.; DICHTER, G.; VANRIE, P. *Coworking spaces: collaborative spaces for microentrepreneurs*. [S.l.]: Technical Notes EBS, 2012.
- JACKSON, K. *Make space for others*. Publicado em 2013. Disponível em: <www.makespaceforothers.com>. Acesso em: 26 ago. 2015.
- JOINT INFORMATION SYSTEMS COMMITTEE – JISC. *Design spaces for effective learning: a guide to 21st century learning space design*. Bristol: University of Bristol, 2004.
- KOROBINSKI, R. R. O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 6, p. 107-116, 2001.
- KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press, 1991.
- LEFORESTIER, A. *The coworking space concept*. Ahmedabad: Indian Institute of Management, 2009.
- LIN, H.; LEE, H. S. Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. *Journal of Information Science*, v. 35, p. 25-44, 2008.
- MARTIN, P. et al. What are creative spaces? *Make space for creativity*, Brighton, p. 23-25, 2010.
- MUSSI, C. C; ANGELONI, M. T. Mapeamento das fontes do conhecimento organizacional: um suporte do conhecimento tácito. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 2000, Curitiba. *Anais...* Curitiba: [s.n.], 2000.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”. *California Management Review*, v. 40, p. 40-54, 1998.

O'SHEA, R. P. et al. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. *R&D Management*, v. 37, p. 1-16, 2007.

SANDERS, P. Phenomenology: a new way of viewing organizational research. *Academy of Management Review*, v. 7, p. 353-360, 1982.

SCHMITZ, A. et al. A inovação e o empreendedorismo e sua relação com o ensino, pesquisa e extensão nas universidades brasileiras. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., Mar del Plata, Argentina. *Anais...* Florianópolis: UFSC/INPEAU, 2015.

STARTUP COMMONS. *Startups Development Phases*. Sem data de publicação. Disponível em: <<http://www.startupcommons.org>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

STUMPF, C. *The power of BA in coworking spaces*. Zwischen: Zeppelin Universität, 2013.

SZULANSKI, G. V. The process of knowledge transference: a diachronic analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 82, p. 9-27, 2000.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento do conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, p. 75-94, 2006.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL. *PDI UNISUL: Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019*. Tubarão: Editora UNISUL, 2015.