

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Ana Alexandra Santos Delgado

**COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: ESTUDO EM
UM GRUPO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. João Bosco da Mota Alves

Coorientador: Prof. Dr. Silvio Serafim da Luz Filho

Florianópolis
2011

D352c Delgado, Ana Alexandra Santos

Compartilhar conhecimento [dissertação]: estudo em um grupo de extensão universitária / Ana Alexandra Santos Delgado; orientador: João Bosco da Mota Alves. – Florianópolis, SC, 2011.

98 p.: grafs., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Gestão do conhecimento. 2. Extensão universitária. I. Alves, João Bosco da Motta. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

CDU 659.2

Ana Alexandra Santos Delgado

**COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: ESTUDO EM
UM GRUPO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 15 de dezembro de 2011.

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Silvia Modesto Nassarr, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Carlos Augusto Monguilhott Remor, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Marina Keiko Nakayama, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabajo a mis bellos padres y hermanos, a quienes amo, por todo el amor, fuerza, apoyo incondicional y comprensión.

AGRADECIMENTOS

A Dios, por la sabiduría que por medio de su amor he recibido.

A mis padres y hermanos por su fuerza y amor.

A mis amigos y amigas por estar ahí siempre, apoyándome y recordándome que con esfuerzo y sacrificio todo es posible.

A la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), al Programa de Pos-Graduación en Ingeniería y Gestión del Conocimiento (PPEGC), por la posibilidad concedida para realizar esta maestría.

Al Núcleo de Gestión para Sustentabilidad (NGS), por el enriquecimiento de conocimientos durante estos dos años, especialmente: Profesor Gregorio Varvakis, Jane, Leonardo, Mauricio, Diego, Segundo, Ruth.

A todos los profesores que tuve la oportunidad de conocer, de forma especial a mis profesores orientador y coorientador, Dr. João Bosco y Dr. Silvio Serafim.

A las personas que conforman el Proyecto Chiquitos, y participaron de las entrevistas y de forma especial al Dr. Jesús Muñoz y el P. Adrián Alvez.

A todas las personas (amigos, amigas, conocidos, compañeros, colegas), que ayudaron para que mi vida en Florianópolis esté llena de momentos especiales.

"Ama y haz lo que quieras. Si callas, callarás con amor; si gritas, gritarás con amor; si corriges, corregirás con amor; si perdonas, perdonarás con amor. Si tienes el amor arraigado en ti, ninguna otra cosa sino amor serán tus frutos." (San Agustín de Hipona, 420)

RESUMO

Esta dissertação pretende contribuir com as pesquisas de caráter empírico que estudam os fatores que facilitam o processo de compartilhar conhecimento dentro de um grupo de extensão universitária. A pesquisa utiliza os fatores de oportunidade como fatores que influenciam no processo de compartilhar conhecimento. A pesquisa é realizada através de revisão da literatura e é de natureza exploratória e descritiva, já que procura descrever como ocorre o processo de compartilhar conhecimento. Apresenta o trabalho da universidade centralizada na extensão universitária, o processo de compartilhar conhecimento, os fatores que influenciam nesse processo, os fatores de oportunidade que serão os fatores que se observarão no estudo do caso. A aplicação deste estudo é relevante tanto nos processos de Gestão do Conhecimento como para a Mídia do Conhecimento.

Palavras-chave: Compartilhar conhecimento. Extensão Universitária.

RESUMEN

Esta disertación pretende contribuir a las investigaciones de carácter empírico que estudian los factores que facilitan el proceso de compartir conocimiento dentro de un grupo de extensión universitaria. Esta investigación utiliza los factores de oportunidad como factores que influyen en el proceso de compartir conocimiento. La investigación es realizada bajo la revisión de literatura, es de naturaleza exploratoria y descriptiva, ya que busca describir como sucede el proceso de compartir conocimiento. Presenta el trabajo de la universidad centrada en la extensión universitaria, el proceso de compartir conocimiento, los factores que influyen en este proceso, los factores de oportunidad que serán los factores que se observará en el estudio de caso. La aplicación de este estudio es relevante tanto en los procesos de Gestión de Conocimiento, como para la Midia del Conocimiento.

Palabras claves: Compartir conocimiento. Extensión Universitaria.

ABSTRACT

This work aims at contributing with empirical research related to identify the enabling factors that help in creating knowledge sharing opportunities between the people in an University outreach team. It is intended to analyze the relevance of these factors, stressing the awareness of university executives so the process can develop smoothly. This research uses the enabling factors to identify opportunities for sharing knowledge, based on a exploratory/descriptive study on the subject, because it seeks to describe the process of knowledge sharing. A description on the relationship between university and university outreach is introduced as well as a description of the structure for knowledge sharing based on the factors that influence this process. The proposed framework considers the opportunity as a factor relevant to the process of sharing knowledge. The application of this study is relevant both to the process of Knowledge Management and Knowledge Media.

Keywords: Share knowledge. Extension University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Instrumentos que definem a extensão universitária	40
Figura 2 – San Ignacio de Velasco, Chiquitania, Departamento de Santa Cruz	44
Figura 3 – Finalidade do Projeto Chiquitos	47
Figura 4 – Modelo de aulas virtuais UTPL-Ecuador – UCB-Ch Bolívia	48
Figura 5 – Definição do Projeto Chiquitos	49
Figura 6 – Instalações do Projeto Chiquitos na Bolívia.....	52
Figura 7 – Estrutura-guia do estudo do Compartilhar Conhecimento	56
Figura 8 – Fatores de Oportunidade	65
Figura 9 – Fonte de dados na pesquisa	74
Figura 10 – Influência dos fatores de oportunidade no Projeto Chiquitos	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de compartilhar conhecimento.....	57
Quadro 2 – Fatores que influenciam no processo de compartilhar conhecimento	61
Quadro 3 – Fatores de Oportunidade	63
Quadro 4 – Aspectos da pesquisa qualitativa considerados no trabalho	70
Quadro 5 – Entrevistas por data de realização.....	73
Quadro 6 – Passos de análise e interpretação dos dados.....	75
Quadro 7 – Síntese dos aspectos metodológicos utilizados no estudo.....	76
Quadro 8 – Matriz de análise.....	79
Quadro 9 – Áreas de trabalho Projeto Chiquitos	81
Quadro 10 – Critérios para participar do Projeto Chiquitos	82
Quadro 11 – Tipos de reuniões do Projeto Chiquitos	83
Quadro 12 – Espaços das reuniões no Projeto Chiquitos.....	84
Quadro 13 – Características do ambiente de trabalho no Projeto Chiquitos	85
Quadro 14 – Comunicação no Projeto Chiquitos	85
Quadro 15 – Ferramentas TICs utilizadas no Projeto Chiquitos.....	86
Quadro 16 – Como são utilizadas as ferramentas TICs no Projeto Chiquitos ...	87
Quadro 17 – Sugestões para a forma de conduzir as reuniões do Projeto Chiquitos.....	88
Quadro 18 – Novos locais para as reuniões do Projeto Chiquitos	89
Quadro 19 – Novas ferramentas TICs para o Projeto Chiquitos	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UTPL	Universidad Técnica Particular de Loja
UCB-Ch	Universidad Católica Boliviana San Pablo, Sede Chiquitos
CITTES	Centros de Investigación y Transferencia de Tecnología, Extensión y Servicios
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación
MaD	Modalidad Abierta y a Distancia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	24
1.2 OBJETIVOS	25
1.2.1 Objetivo Geral	25
1.2.2 Objetivos Específicos	25
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA DE PESQUISA	26
1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	27
1.5 ADESÃO AO PPEGC E INTERDISCIPLINARIDADE DO TEMA	28
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	28
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1 CONTEXTUALIZAR A UNIVERSIDADE	31
2.2 ABISMO TECNOLÓGICO	32
2.3 A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA É UMA FUNÇÃO DA UNIVERSIDADE	35
2.4 A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA É UM PROCESSO FORMATIVO UNIVERSITÁRIO	37
2.5 MODELO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NA UNIVERSIDADE TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	40
2.6 PROJETO CHIQUITOS	42
2.6.1 Chiquitania Boliviana	42
2.6.2 Universidade Católica Boliviana San Pablo, sede Chiquitos	46
2.6.3 Descrição do Projeto Chiquitos	48
2.6.4 Projeto e atividades do Projeto Chiquitos	50
2.7 COMPARTILHAR CONHECIMENTO	55
2.7.1 Definições de Compartilhar Conhecimento	56
2.7.2 Fatores que influenciam no processo de compartilhar conhecimento	59
2.7.3 Fatores de Oportunidade	62
3 MÉTODOS E TÉCNICAS	69
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	69
3.1.1 Natureza da pesquisa: exploratória e descritiva	69
3.1.2 Enfoque da pesquisa: qualitativo	69
3.1.3 Estratégia de pesquisa: estudo de caso	71
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA	71

3.3	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	72
3.3.1	Programação das entrevistas com os participantes	72
3.3.2	Realização das entrevistas conforme a agenda	73
3.4	PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS	74
3.5	PARÂMETROS DE ANÁLISE	77
3.5.1	Macrocategoria 1: Informações sobre a experiência em trabalhos de extensão universitária e projetos de extensão.....	78
3.5.2	Macrocategoria 2: Fatores de Oportunidade	78
3.5.3	Macrocategoria 3: Novos processos que os participantes gostariam de aplicar no Projeto Chiquitos	78
3.6	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	80
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	81
4.1	INFORMAÇÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA EM TRABALHOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E PROJETOS DE EXTENSÃO	81
4.2	ANÁLISE DOS FATORES DE OPORTUNIDADE PARA COMPARTILHAR CONHECIMENTO	83
4.3	NOVOS PROCESSOS QUE OS PARTICIPANTES GOSTARIAM DE APLICAR AO PROJETO CHIQUITOS.....	88
4.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	90
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
5.1	QUANTO À CONSTRUÇÃO E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	93
5.2	QUANTO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS.....	93
5.3	SUGESTÕES PARA O PROJETO CHIQUITOS E PARA NOVAS PESQUISAS	97
	REFERÊNCIAS	99
	APÊNDICE A – PROTOCOLO PARA ANALISAR DOCUMENTOS.....	107
	APÊNDICE B – PROTOCOLO DE ENTREVISTA	109
	APÊNDICE C – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO.....	111

1 INTRODUÇÃO

Na literatura encontram-se estudos que afirmam a necessidade de os membros de uma organização compartilharem o conhecimento, para que esta tenha um bom desempenho organizacional, especialmente em empresas ou instituições educativas que estão inovando continuamente com a finalidade de manter e melhorar a vantagem competitiva (LIN, 2007; HUANG; DAVISON; GU, 2008). Enquanto os processos de compartilhar conhecimento não se desenvolverem com êxito nas organizações, seu desempenho, a criatividade e a inovação serão afetadas (HSU, 2008).

Estudos anteriores mostram que as pessoas tendem a apresentar certa resistência natural a compartilhar o que sabem e que, mesmo estando dispostas a fazê-lo, o conhecimento, principalmente o implícito, não flui facilmente, fazendo do compartilhar uma tarefa complexa, que requer esforço e tempo dos indivíduos envolvidos (ARDICHVILI, 2008). Dessa forma, fazem-se necessárias intervenções gerenciais direcionadas a facilitar ou promover que o conhecimento seja compartilhado de forma sistêmica (IPE, 2003; HSU, 2006, 2008; ARDICHVILI, 2008).

Os processos de compartilhar conhecimento entre os indivíduos ou grupos de uma organização são muito importantes para o desempenho organizacional, por isso há um crescente interesse de pesquisadores sobre esse tema. Assim, na literatura são encontrados estudos recentes que focam na análise, tanto em nível teórico como empírico, da influência de diferentes grupos de facilitadores no processo de compartilhar conhecimento (IPE, 2003; LEE; CHOI, 2003; HSU, 2006, 2008; CHANG; YEH; YEH, 2007; CHO; LI; SU, 2007; HUANG; DAVISON; GU, 2008).

Apesar dos esforços realizados pelos pesquisadores, tornou-se um desafio, para eles, identificar as ações pelas quais as organizações podem estimular e facilitar que seus membros, funcionários ou grupos, compartilhem o que sabem com a finalidade de aprimorar o desempenho organizacional ou grupal (CHO; LI; SU, 2007).

Esta dissertação abrange esta linha de pesquisa e pretende analisar como acontece esse processo com membros de um projeto de extensão universitária denominado Projeto Chiquitos, na Bolívia, com o objetivo de identificar os fatores de oportunidade para compartilhar conhecimento.

Por meio deste objetivo, esta pesquisa pretende contribuir, principalmente, de duas maneiras. Inicialmente, colaborar com os

aportes, ainda limitados, das pesquisas empíricas que têm por objetivo identificar quais são os fatores que criam oportunidades para compartilhar conhecimento entre as pessoas de um grupo de extensão universitária e a necessidade de que os diretores universitários se envolvam, para que este processo se desenvolva com fluidez.

Nesse sentido, pesquisas mais ou menos recentes estão focando na identificação dos efeitos das tecnologias de informação e comunicação (TICs) sobre os processos de compartilhar conhecimento.

As pesquisas mostram que as tecnologias têm efeitos limitados sobre o processo de compartilhar conhecimento, enfatizando a necessidade de levar em conta outros fatores que afetam tanto a motivação das pessoas quanto a criação de um contexto que proporcione aos funcionários a oportunidade de compartilhar o que sabem (IPE, 2003; HSU, 2006, 2008; CHANG; YEH; YEH, 2007; WOLFE; LORAAS, 2008).

Sendo assim, este trabalho aborda aspectos centrados nos contextos que permitem compartilhar conhecimentos entre os membros de um grupo de extensão universitária.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A literatura define "compartilhar conhecimento" como o processo pelo qual conhecimentos, rotinas e comportamentos são distribuídos entre os membros do grupo, ao mesmo tempo em que estes passam a ter o entendimento ou a compreensão, por meio do processo de aprendizagem, de que o conhecimento faz parte do grupo e não apenas de indivíduos (WILSON; GOODMAN; CRONIN, 2007).

O uso do termo "compartilhar" implica adotar algumas ações conscientes, por parte do indivíduo que detém o conhecimento, nas quais ele não renuncia à qualidade do mesmo, resultando o conhecimento numa propriedade conjunta do indivíduo e do receptor (IPE, 2003).

Nesse sentido, compartilhar conhecimento é um ato consciente e voluntário, pelo qual um indivíduo participa do intercâmbio de conhecimento, porém não é obrigado a fazê-lo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Os processos de compartilhar conhecimento não são desenvolvidos com êxito nas organizações, havendo resistência natural para compartilhar o conhecimento adquirido (HSU; ARDICHVILI, 2008; KHALIFA; LIU, 2004).

Na pesquisa feita, encontraram-se trabalhos relacionados ao processo de compartilhar conhecimento em nível individual (WASKO; FARAJ, 2005; KANKANHALLI; TAN; WEI, 2005; BOCK et al., 2005) e também em nível organizacional (KHALIFA; LIU, 2004; SOLEY; PANDYA, 2004; BIRCHAM, 2003; SZULANSKI, 2000; porém pouco se tem ciência de como esse processo de compartilhar conhecimento acontece nos grupos (WILSON; GOODMAN; CRONIN, 2007).

Há uma modalidade científica, trabalho teórico-empírico, que busca contribuir para a compreensão do problema e para o avanço do conhecimento sobre este tema, a fim de gerar conhecimentos empíricos úteis.

Este trabalho busca responder à seguinte pergunta: "Como acontece o processo de compartilhar conhecimento em um grupo de extensão universitária?"

A partir dessa pergunta de pesquisa, foram definidos os objetivos deste trabalho, os quais são descritos a seguir.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de compartilhar conhecimento num grupo de extensão universitária.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o trabalho das universidades com foco na extensão universitária.
- Descrever o Projeto Chiquitos de extensão universitária.
- Definir os constructos de análise relacionadas aos processos de compartilhar conhecimento.
- Descrever e identificar como os fatores de oportunidade influem no processo de compartilhar conhecimento entre os membros de um projeto de extensão chamado Projeto Chiquitos.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA DE PESQUISA

Para as organizações, o ato de compartilhar conhecimento é uma forma de assegurar que seus trabalhadores repassem uma e outra vez os conhecimentos que possuem e, em consequência, que possam garantir a disseminação do conhecimento necessário e estimular o desenvolvimento de competências para o cumprimento dos objetivos e propósitos organizacionais. O conhecimento é algo que gera valor para a organização, através da disponibilidade de recursos intangíveis para a tomada de decisões estratégicas organizacionais. Para Davenport e Prusak (1999, p.6):

O conhecimento constitui uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e chegar a compreender o experimentado, o qual proporciona uma estrutura para validação e incorporação de novas experiências e informações.

O compartilhar é considerado um intercâmbio de informações, de acordo com Stein (2007, p.8):

Compartilhar é um processo pelo qual um recurso é dado por um e recebido por outro. Para que o processo de compartilhar ocorra, deve existir uma troca, um recurso deve passar entre fonte e receptor. O termo compartilhar conhecimento implica em dar e receber informações confiáveis dentro de um contexto [...].

Dessa forma, a justificativa teórica do presente trabalho é um estudo do processo de compartilhar conhecimento em nível de grupo, analisando os contextos que criam as oportunidades para que este processo ocorra dentro de um grupo de extensão universitária. Não foram encontradas pesquisas relacionadas a esse tipo de grupo, visto que é um projeto binacional entre Equador e Bolívia com mais de seis anos de duração e com projetos já implementados, os quais servem à sociedade onde se desenvolvem. Além disso, a participação é voluntária, e o tempo de participação para cada pessoa é de um ano. Portanto, este estudo pode ser considerado necessário e relevante para o campo de pesquisa.

A justificativa prática está na importância do presente trabalho para as Instituições de Educação Superior do Equador e da Bolívia, especialmente para a Universidade Técnica Particular de Loja e a Universidade Católica Boliviana São Paulo, com sede em Chiquitos, com ênfase na gestão para atender as necessidades da comunidade de San Ignacio de Velasco (Bolívia). Uma vez que esta proposta seja utilizada pelas instituições estudadas para direcionar os esforços e recursos na busca de atender às metas institucionais e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho, é relevante compreender se ocorre, e como ocorre, o processo de compartilhar conhecimentos na execução de seus trabalhos, projetos e atividades, principalmente num ambiente que passa por transformações significativas, em que compartilhar pode ser essencial para o fortalecimento do grupo.

Portanto, do ponto de vista estratégico, o processo de compartilhar conhecimento é considerado relevante para lidar com as mudanças que acontecem no contexto em que este grupo de estudo está inserido.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo tem por objetivo pesquisar o processo de compartilhar conhecimento em um nível de análise grupal (dentro do grupo), focando seu interesse nos fatores de oportunidades que são criados para que este processo de compartilhar conhecimento ocorra. Na literatura encontramos diversos fatores que influenciam esse processo como, por exemplo: fatores culturais, motivacionais, de liderança, tecnológicos, entre outros. Os autores Lino e Lee (2008) realizaram vários estudos sobre o tema, porém, esse trabalho tem como base os fatores de oportunidade levantados por Ipe (2003) e Siemsen, Roth e Balasubramanian (2008), que descrevem os aspectos do contexto e do lugar como fatores de oportunidade, deixando de lado os aspectos psicológicos, culturais, entre outros.

Quanto à metodologia, este trabalho se limita ao estudo de caso do grupo que trabalha em projetos de extensão universitária na Universidade Católica Boliviana São Paulo, sede Chiquitos, que surgiu mediante um convênio de aliança estratégica entre a Universidade Técnica Particular de Loja e a Universidade Católica Boliviana São Paulo, sede Chiquitos, que tem mais de seis anos de vigência.

É nesse contexto de extensão universitária que se realizou a análise dos fatores de oportunidade: fatores formais e informais, já que o objetivo deste projeto é o modelo de universidade pequena, flexível,

bem adaptada às necessidades reais da região e das pessoas, que possa servir como motor impulsionador do desenvolvimento e propiciar uma melhora significativa nas condições de vida da população local. Além disso, que tome como base o modelo universitário UTPL, especialmente o Sistema de Educação à Distância e o desenvolvimento de Centros de Pesquisa, Transferência de Tecnologia, Extensão e Serviços (CITTES).

1.5 ADESÃO AO PPEGC E INTERDISCIPLINARIDADE DO TEMA

O programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento tem como objetivo a realização de pesquisas e desenvolvimento em codificação, gestão e disseminação do conhecimento (explícitos e tácitos) em organizações públicas e privadas e na sociedade. Está organizado em três áreas de concentração (Engenharia do Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Mídia e Conhecimento) e nove linhas de pesquisa.

A Gestão do Conhecimento tem como processos armazenar, compartilhar e usar o conhecimento. Compartilhar conhecimento constitui um fenômeno interdisciplinar, cuja análise tem sido abordada de diferentes perspectivas e considerações teóricas, como a teoria do dilema social (CABRERA; CABRERA, 2005; CABRERA; COLLINS; SALGADO, 2006), a teoria da ação racional (BOCK et. al., 2005; CABRERA; CABRERA, 2005; HUANG; DAVISON; GU, 2008), o capital social (CABRERA; CABRERA, 2005), a teoria do intercâmbio social (CABRERA; CABRERA, 2005; KANKANHALLI; TAN; WEI, 2005; HSU, 2008; HUANG; DAVISON; GU, 2008), o foco sociotécnico (LEE; CHOI, 2003; LIN; LEE, 2006), o foco baseado no conhecimento (ROBERTS, 2000; IPE, 2003; LEE; CHOI, 2003; CUMMINGS; TENG, 2006; HSU, 2006, 2008; CHO; LI; SU, 2007).

A fundamentação teórica para o desenvolvimento desta pesquisa encontra-se na linha de pesquisa da Gestão do Conhecimento e Mídia do Conhecimento aplicada às organizações, visto que tem por objetivo destacar e avaliar os contextos que se dão dentro do projeto de extensão, que possam facilitar o processo de compartilhar conhecimento.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O Capítulo 1 compreende os elementos introdutórios, tais como: a apresentação do problema de pesquisa, os objetivos (gerais e específicos) do estudo, as justificativas (teórica e prática) e o objeto e

delimitação do trabalho, a adesão ao PPEGC e a interdisciplinaridade do tema.

O Capítulo 2 traz a fundamentação teórica para universidade e extensão universitária, a extensão universitária na Universidade Técnica Particular de Loja, apresentação do Projeto Chiquitos, descrição do processo de compartilhar conhecimento e fatores escolhidos para identificar o processo de compartilhar conhecimento, sendo estes fatores de oportunidade.

O Capítulo 3 apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa: delimitação da pesquisa, participantes da pesquisa, procedimento para a coleta de dados, procedimento para a análise de dados e parâmetros de análise.

O Capítulo 4 apresenta a validação e a interpretação e análise dos resultados obtidos.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões do trabalho e recomendações para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base teórico-empírica que fundamenta o estudo. Apresenta a universidade e a extensão universitária, a extensão universitária na Universidade Técnica Particular de Loja, uma descrição da organização e do grupo de extensão universitária chamado Projeto Chiquitos, em que foi desenvolvido este estudo, sua história, processos e estrutura, além de se apresentar o processo de compartilhamento de conhecimento e os fatores escolhidos para identificar o processo de compartilhar conhecimento: os fatores de oportunidade.

2.1 CONTEXTUALIZAR A UNIVERSIDADE

A universidade, como instituição, aparece nos séculos XII – XIII, a partir do espírito de estudo das escolas monásticas e catedralescas e sua conexão com a sociedade civil. Já desde sua origem, a grande missão da universidade era, com estas ou parecidas palavras, “Buscar a verdade e formar o homem através da ciência, para que sirva à sociedade”. Contudo, que longe ecoam hoje aqueles nobres propósitos: a livre e desinteressada procura do saber terminou sucumbindo ao profissionalismo utilitarista, unido à rotulação, limitação e redução de professores e planos de estudo. Perde-se o próprio “sentido” da educação superior e presta-se pouco ou nenhuma atenção aos valores e ao desenvolvimento integral da pessoa. Existe uma forte separação entre a teoria e as dimensões práticas do conhecimento, junto a um deslocamento da pesquisa para as empresas ou centros especializados. O abismo entre as “duas culturas”, a científico-técnica e a humanística, acaba se tornando mais profunda.

A universidade vai se transformando, cada vez mais, numa redoma de cristal totalmente afastada da sociedade na qual se encontra e com a qual tem uma dívida. Na maioria dos casos, a universidade não é orientadora e imparcial frente à complexidade dos momentos que vivemos, ou seja, está se perdendo, inclusive, o sentido de “ser universitário”.

Certamente, a contribuição da América Latina à produção bibliográfica, medida como número de artigos indexados em revistas, é menor do que 1% da literatura mundial, e, se nos referirmos somente aos países andinos, é de menos de 0,05%. A quantidade de artigos por milhão de habitantes ao ano equivale a aproximadamente de três a sete para os países andinos e, em torno de cem, para países mais

europizados como Chile ou Argentina, e sendo que se aproxima dos mil, para os Estados Unidos. Por outro lado, existe uma grande escassez da pesquisa aplicada e um vínculo vulnerável dos programas, particularmente os de pós-graduação, com o mercado de trabalho, o que origina uma pequena utilização de pessoal altamente qualificado e uma intensa “fuga de cérebros”. Praticamente nada pode ser falado com relação a grandes projetos das universidades vinculados a empresas ou ao Estado.

2.2 ABISMO TECNOLÓGICO

O abismo tecnológico entre os países do chamado “primeiro mundo” e os demais países tem produzido em nossas universidades uma tendência à ilusão do progresso e modernização aparente. Os recursos humanos qualificados em nível de doutorado (Ph.D.) são muito escassos, e as condições econômicas, políticas e culturais para o desenvolvimento da pesquisa científica, que eram expostas magistralmente por Mario Bunge, já há algum tempo apenas são cumpridas. Particularmente na área andina, é possível citar aspectos que não estão presentes, como remuneração digna, aproveitamento de recursos e flexibilidade administrativa, estabilidade, liberdade de pesquisa e seleção por capacidade, relação com outros países, tolerância, institucionalização, ambição construtiva e colaboração, esforço decidido por ciência de qualidade e pensamento a médio e longo prazo, educação e estima pelo saber, comunidades científicas amplas, desenvolvimento conjunto de diversas ciências etc.

Em síntese, no nosso meio, pode-se aplicar perfeitamente à pesquisa o que Merton chamou de “Efeito Mateus”, citando livremente uma expressão do Evangelho de São Mateus: “[...] ao que tem lhe será dado e o terá em abundância, mas àquele que não tem, até o que possui lhe será tirado”. Requerer-se, efetivamente, um conjunto de condições mínimas para que se dê início a um crescimento multiplicativo, tal como a “massa crítica” de material radioativo necessária para iniciar-se uma reação em cadeia.

Essa situação nada satisfatória é agravada por outro fenômeno, ao qual se faz especial menção no presente trabalho (ROMERO; RUBIO, 2006). Há várias décadas, a universidade latino-americana foi envolvida numa tendência formalista, que pretendia ver na “engenharia social” e nos “conteúdos processuais ou metodológicos” a solução imediata para todos os problemas. Assim, em vez de responder aos graves questionamentos à sua função, a universidade latino-americana se viu

envolvida na busca de “modelos salvadores”, herdeiros dos velhos esquemas marxistas, que, aplicados à sociedade ou à própria universidade, resolveriam de um só golpe todos os referidos problemas.

Dessa forma, atualmente, em vez de concretizar modelos inacabados, busca-se novos “modelos” e assim sucessivamente, sendo que o ideal seria realizar o possível para concretizar esses modelos, para em seguida ampliar essa experiência e ir assumindo sucessivamente maiores desafios. Podem ser citados alguns exemplos concretos: a ênfase no “planejamento” e outras técnicas similares tem preenchido as universidades do nosso entorno de centenas de planos de pesquisa e desenvolvimento institucional que resultaram, de fato, totalmente inoperantes. Enormes recursos humanos e econômicos são destinados a ensinar como traçar planos de pesquisa, sem que se compre um só microscópio ou se implementem as condições mínimas para que alguém pesquise com esse tipo de recurso (ROMERO, 2003).

Realizaram-se intermináveis “projetos e reprojatos curriculares”, inclusive complicadíssimos e ineficientes, em parte porque os professores das faculdades “superprojetadas” já há muitos anos não leem artigos da sua especialidade e, mesmo em suas bibliotecas, encontram-se apenas edições desatualizadas e editadas há mais de duas décadas. Tem havido demasiados cursos de “metodologia de pesquisa”, ditados principalmente por superespecialistas na metodologia da pesquisa que nunca pesquisaram e que complicam os atônitos alunos com intermináveis e estéreis procedimentos que castrarão de forma inevitável sua aptidão futura para a pesquisa. Também podem ser citados como exemplo os “seminários de qualidade total” em educação, que deslumbram a aqueles que não são capazes da mínima qualidade naquilo que está simplesmente “dentro do possível”. Ainda há também os “projetos de extensão social”, que servem para “cobrir o sol com a peneira” e também os “organismos diversos de coordenação”, que, além de inúteis, tendem a regulamentos, diagnósticos e um sem fim de mentiras institucionalizadas (ROMERO; RUBIO, 2006).

Foi permitido um desenvolvimento da pesquisa e fez-se da ciência na América Latina, afora heroicas exceções, uma completa farsa. As repercussões para o desenvolvimento econômico, social e cultural não somente são gravíssimas, mas “possuem inércia”, ou seja, um giro radical não repercutirá de forma significativa até, no mínimo, uma ou duas décadas depois. A consequência é que nossas universidades foram, de modo geral, absolutamente incapazes de responder aos dois grandes desafios da América Latina no mundo globalizado deste princípio de século e, portanto, sua “pertinência social” está seriamente questionada:

responder à globalização da economia e responder à situação de extrema pobreza das grandes maiorias, em termos de um desenvolvimento socialmente sustentável.

Efetivamente, as universidades, enclausuradas em redomas de cristal, não foram, na maior parte dos casos, mais que um elemento marginal no desenvolvimento de nossos povos, com o agravante de que se encontra mais capacitada institucionalmente para uma contribuição efetiva do que qualquer dos outros atores da sociedade (conhecimento, capacidade instalada, integração de diferentes componentes, conexões locais e internacionais, marco legal, preeminência social, força de trabalho - incluso os estudantes - e também orçamento - ajudas, doações, exonerações etc.). Contudo, a contribuição em projetos efetivos é tão escassa que, pode-se dizer, fica no estritamente “testemunhal” (ROMERO; RUBIO, 2006).

Esse mito é responsável pelas atitudes formalistas e artificiais às quais fizemos menção anteriormente e nos tem feito *experts* em planejar na teoria e incapazes de pousos concretos. Essa atitude tem nos levado a desprezar as realizações concretas, único ponto de ancoragem para um trabalho paciente, minucioso, em colaboração, e que comece a carregar de sentido as tantas palavras pomposas e vazias que decoram nossas universidades. Poder-se-ia acrescentar, ao anteriormente dito, que a melhor forma de serviço à sociedade, por parte das universidades, é a formação de “bons profissionais”.

Além disso, como a universidade não tem ensinado o acadêmico a ser criativo, empreendedor, líder, capaz de fazer a gestão de empresas de todo tipo, pois ele nunca teve experiência de trabalhar em algum projeto da universidade ou empresa onde as coisas acabem por se realizar, mas sempre trabalhou com base em simulações, em atividades isentas de risco e para as quais não é necessário prestar contas, logo, a universidade não poderá ser geradora de emprego e impulsionadora do desenvolvimento socioeconômico e cultural. Se alguma visão empresarial, independente do tipo de empresa, é adquirida pelos universitários, esta certamente vem de fora da universidade. Essa concepção repercute também nos projetos curriculares, que são artificiais, teóricos, inflexíveis e retrospectivos. Mediante metodologias exageradas, analisam-se mercados ocupacionais, caracterizam-se os perfis profissionais, e definem-se as diferentes matérias do *pensum* mediante consensos na respectiva unidade acadêmica e com orientação de *super experts* em metodologia curricular (ROMERO; RUBIO, 2006).

Finalmente, obtêm-se as correspondentes aprovações e começa o novo curso acadêmico. Todo esse processo leva bons três ou quatro

anos, mais os quatro ou cinco da carreira e dois ou mais da tese, assim temos finalmente um profissional que responde a um mercado ocupacional de uma década atrás. Nos estudos de maior qualidade, o modelo de currículo costuma responder à realidade europeia ou norte-americana, as quais têm bem estabelecidas as cadeias produtivas da sociedade, e o bom profissional acaba substituindo alguns dos seus elos. Para isso, são necessárias alta qualidade e alta especificidade. Em nosso meio, no entanto, as cadeias produtivas são pequenas e fragmentadas, requer-se amplitude de competências mais do que especificidade (ROMERO, 2003).

Com todo esse retorno à realidade, encontra-se a extensão universitária como uma forma de sair desse “cristal” para resolver problemas reais em que os estudantes estejam envolvidos e buscar soluções “universitárias” que vão além de simples visitas e enredos sentimentais.

2.3 A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA É UMA FUNÇÃO DA UNIVERSIDADE

Tudo o que foi descrito anteriormente nos permite ratificar a proposição de González e Gil (1996), ao determinar cinco características essenciais da extensão como função universitária e expor suas qualidades externas, sua percepção fenomênica:

- a extensão universitária é produzida por meio da atividade e da comunicação;
- a extensão universitária é voltada para a comunidade universitária e a população em geral;
- a extensão universitária pode ser realizada dentro e fora da universidade;
- a extensão universitária faz parte das interações entre a universidade e a sociedade;
- a extensão universitária tem como propósito promover a cultura (HART, 1996).

A determinação de tais características nos permite compreender que a extensão como processo de interação humana redimensiona sua consideração como resultado da atividade e da comunicação. A extensão, no entanto, tem como objetivo a transformação consciente do meio. Dessa forma, não somente contribui à transformação dos processos nos quais interfere na universidade, e da universidade em si

mesma, mas também contribui à transformação da sociedade mediante seu acionar e agir perante o desenvolvimento cultural.

Além disso, a extensão é comunicação durante a interação social, ela se realiza através de símbolos e sistemas de mensagens. Isto permite que o compartilhar conhecimento se torne um processo consciente. Nesse sentido, o desenvolvimento cultural é consequência também da comunicação educativa e da cultura preservada e desenvolvida.

Uma segunda característica permite entender realmente a magnitude da extensão universitária, ao levar em conta que, quando há referência à comunidade, esta é concebida como:

[...] conjunto organizado de pessoas que se percebem como unidade social, cujos membros compartilham algumas características, interesses, elementos, objetivo ou função em comum, vinculados em muitas ocasiões a problemas da vida cotidiana, com a consciência de integração, cujo grau varia de acordo com a localização numa determinada área geográfica, na qual a pluralidade de pessoas interage mais intensamente entre si do que em outro contexto e partilha de certo sistema de orientações valorativas que tendem a homogeneizar ou regular de modo semelhante sua conduta. Forma parte de um contexto, de uma organização social maior e está atravessada por múltiplas determinações institucionais da sociedade em geral (GONZÁLEZ; GIL, 1996, p. 13).

A extensão não se destina exclusivamente a desenvolver culturalmente a comunidade extrauniversitária, mas também a comunidade intrauniversitária, que tem, como tal, suas próprias necessidades. Esta última se refere não unicamente a estudantes e professores, mas a toda a comunidade universitária. Tanto a extensão intra como a extrauniversitária devem se desenvolver ao mesmo tempo, ainda que a primeira deva se consolidar, para potencializar o pleno desenvolvimento da segunda.

A terceira característica nos situa no plano espacial da extensão, ao demonstrar que a ação extensionista, seja ela intra ou extrauniversitária, pode se desenvolver em cenários dentro ou fora da universidade, levando em conta onde se cumprem melhor seus propósitos.

Uma determinação essencial deriva da definição de que a missão social da universidade não se satisfaz apenas com a criação e preservação da cultura, é necessário complementá-la com a promoção desta, para garantir a satisfação das necessidades crescentes da coletividade humana e com isso propiciar seu desenvolvimento cultural. Nisto reside essencialmente seu caráter de função, enquanto expressa a qualidade externa desse processo universitário, ou seja, a extensão promove a cultura da sociedade em correspondência a suas necessidades de desenvolvimento cultural, em função de tributar à elevação de seu nível cultural.

A extensão universitária é uma manifestação da relação dialética entre a Universidade e a Sociedade, ocorre no vínculo, porém não em todo vínculo, mas naquele que tem por finalidade a ascensão da cultura, ou seja, no qual se estabelece a relação entre a cultura e a elevação do nível cultural da sociedade, geralmente através da função extensionista. Assim sendo, a ascensão cultural no âmbito universitário, particularmente na extensão, se assume como sua metodologia.

A definição da promoção da cultura como metodologia da extensão universitária constitui um elemento essencial para garantir que a função extensionista possa ser cumprida e que contribua com o cumprimento da missão da universidade em sua totalidade, a partir do desenvolvimento de ações que visem a criação de valores culturais, a conservação dos valores criados, a sua difusão e o seu desfrute.

2.4 A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA É UM PROCESSO FORMATIVO UNIVERSITÁRIO

A missão social da universidade, já descrita, é preservar a cultura que a precedeu, desenvolvê-la e promovê-la. Ela se estrutura em um sistema de processos de produção, de serviços e de cultura, que se refletem fundamentalmente nas atividades docentes, investigativas e extensionistas.

Segundo González González (1996):

No enfoque dialético e sistêmico da extensão se cumprem as leis que regem os processos conscientes e estão presentes os componentes que integram os mesmos, o que permite afirmar que se está na presença de um processo universitário formativo (NDER, 1982, p.20).

Contudo, somente em seus estudos posteriores em conjunto com González Fernández-Larrea (1999-2000) o autor chega a uma concepção mais essencial da extensão universitária, ao defini-la como:

[...] O processo que tem como objetivo promover a cultura na comunidade intrauniversitária e extrauniversitária, para contribuir com seu desenvolvimento cultural (GONZÁLEZ; GIL, 1996, p. 28).

Por meio da extensão, os problemas sociais (ponto de partida dos processos universitários) se canalizam à universidade e se refletem em seus processos de docência e pesquisa, nos quais se inserem, servindo de via de comunicação nos dois sentidos: universidade-sociedade e vice-versa, o que explica o fato de que, quando a universidade, mediante o processo docente de graduação ou pós-graduação ou o processo de pesquisa, promove o desenvolvimento cultural da sociedade nas áreas técnica, científica, política, artística, esportiva etc., isso se trata de extensão universitária.

Portanto, o processo extensionista é aquele que, como resultado das relações sociais que se dão entre os sujeitos que dele participam, está dirigido de um modo sistêmico e eficiente à promoção da cultura na comunidade intra e extrauniversitária (objetivo), tendo em vista a solução do (problema) social: necessidade de contribuir com o desenvolvimento cultural da comunidade mediante a apropriação da cultura que a sociedade acumulou em seu desenvolvimento (conteúdo); através da participação ativa da comunidade universitária e extrauniversitária (método); planejada no tempo e observando determinadas estruturas organizacionais (forma); com a ajuda de determinados objetos (meio); instrumentando indicadores que permitam medir a qualidade (avaliação), e cujo movimento está determinado pelas relações causais entre seus componentes e destes com a sociedade (leis) que constituem sua essência.

Por conseguinte, o que diferencia a extensão da docência ou da pesquisa não é porque cumpre com maior ou menor grau uma função social, mas sim em como esta é cumprida e com que objetivo. A extensão é mais ágil, mais livre, mais oportuna, mais realizada de acordo com as necessidades sociais, uma vez que se assenta na metodologia do trabalho social, na promoção cultural, e parte das necessidades sentidas pelas comunidades, que, traduzidas em problemas, transitam desde sua metodologia à realização do objetivo: promover a cultura a partir do

desenvolvimento de ações que são direcionadas a potencializar a criação de valores culturais, a conservação de tais valores, sua difusão e seu desfrute. É assim que, através do projeto Chiquitos, na Bolívia, as pessoas que dele participam desenvolvem as habilidades de serem mais ágeis mentalmente, mais criativas e conhecem novas culturas, o que as desperta para coisas muito maiores.

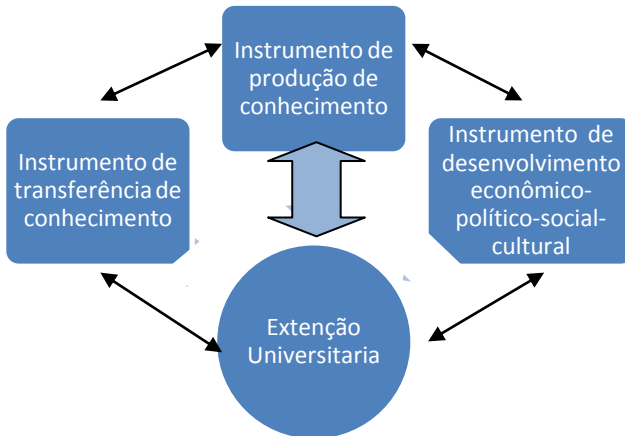
Isso fundamenta a integração das funções substantivas ou processos principais da universidade, orientados a cumprir sua obrigação social. Dessa maneira, com a consolidação da extensão universitária, afirma-se o caráter público da universidade, exercita-se a presença da instituição na sociedade, valida-se seu saber e legitima-se sua pertinência acadêmico-social, numa relação dialógica com os diferentes atores sociais.

Mas, para alcançar esse objetivo, é necessário que a extensão universitária deixe de ser exclusiva de um departamento ou área da universidade e venha a se converter numa tarefa de professores, estudantes, trabalhadores e integrantes da comunidade, os quais desde suas áreas de ação gerem as mudanças que respondam às necessidades sociais. Assim, segundo Fernández (1997, p.15), "uma extensão mais que um especialista é um consultor, um facilitador que acompanha os atores sociais e os indivíduos no seu próprio desenvolvimento e autoconhecimento".

A realidade de nossas universidades manifesta a necessidade de transfigurar esta situação, mas, para isto, é essencial, acima de tudo, transformar a gestão desse processo. Para Silva (1997, p.148), é por meio da extensão que a universidade tem a oportunidade de levar até a comunidade os conhecimentos que possui, os novos conhecimentos produzidos com a pesquisa e que normalmente divulga com a educação.

À continuação, algumas definições de extensão universitária que podem ser observadas na Figura 1.

Figura 1 - Instrumentos que definem a extensão universitária



Fonte: A autora, 2011.

Esses instrumentos que definem a extensão universitária envolvem aspectos complementares da vida acadêmica, já que a transformação do conhecimento produzido em salas de aula sem dúvida permitirá o desenvolvimento econômico-político-social-cultural, e os primeiros a serem beneficiados por esse trabalho ou processo são os próprios agentes executores dessa extensão, como os professores e os estudantes.

2.5 MODELO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NA UNIVERSIDADE TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.

Partindo da visão da UTPL (2011), “Humanismo Cristão”, e a missão de “Formar o homem através da ciência para que sirva à sociedade”, a extensão universitária representa um processo educativo transformador, em que todos podem aprender e ensinar a partir de cada um de seus papéis, seja como docente-pesquisador, estudante ou sociedade (vinculada a organizações governamentais ou não governamentais).

Esse processo contribui para a produção de novo conhecimento através da vinculação da ciência com o saber popular – ancestral, tendendo a promover formas associativas e grupais que contribuem na superação de problemas significativos em nível social, sob orientação

das linhas de pesquisa e planejamentos de ensino universitário, gerando compromisso dos atores internos (docentes-pesquisadores e estudantes) com a sociedade e a resolução de seus problemas.

O Modelo de Extensão Universitária nasce do modelo educativo UTPL – ECTS, centrado na Gestão Produtiva (GP), a mesma que permite vincular a Pesquisa, a Docência e a Extensão, permitindo aos estudantes se envolverem em planejamentos desenvolvidos pelos Centros de Pesquisa, Transferência de Tecnologia, Extensão e Serviços (CITTES), unidades produtivas da UTPL, entidades governamentais e não governamentais com incidência nos territórios, elevando deste modo sua qualidade profissional e o serviço à sociedade.

Além disso, a Gestão Produtiva encontra-se como eixo transversal na aprendizagem dos estudantes, desenvolvendo neles competências que permitam a nossos jovens, uma vez que sejam profissionais, enfrentar os desafios que suas profissões demandam, e torna-se uma das ferramentas mais importantes para se poder desenvolver de forma eficaz a extensão universitária.

Na atualidade, não somente a Universidade tem interesse em gerar atividades de extensão, mas também o governo, que incluiu, na nova Lei Orgânica de Educação Superior, os artigos 8, 87 e 88, que mencionam a obrigatoriedade de realizar atividades vinculadas à extensão como um espaço de capacitação dos estudantes e apoio à sociedade, nos quais seja possível formar acadêmicos e profissionais comprometidos com o desenvolvimento do país, através da execução de programas de pesquisa de caráter científico, tecnológico e pedagógico e o desenvolvimento de atividades em coordenação com organizações comunitárias, empresas e instituições públicas e privadas.

Além disso, a Universidade Técnica Particular de Loja (UTPL) conta com seis linhas estratégicas de pesquisa que, por sua vez, contêm programas de pesquisa 1. É assim que os projetos dentro do Modelo de Extensão Universitária respondem às mencionadas linhas e programas e às necessidades da sociedade que, em primeira instância, estão sendo executadas na Região 7 (Loja, Zamora Chinchipe e El Oro) (UTPL, 2011).

A Extensão possui, potencialmente, uma dimensão educativa de importância excepcional. Pode ser o instrumento ideal para conseguir que a universidade realize o que seu intelecto - a docência e a pesquisa - determinou como adequado para entender e resolver problemas sociais.

É por isso que as pessoas que trabalham no Projeto Chiquitos, os jovens universitários, colocarão em jogo habilidades, conhecimentos, atitudes e valores. Essa intervenção conseguirá fazer com que a

formação desses jovens estudantes e profissionais recém-formados seja mais sólida e integral.

E a universidade será, para os profissionais em formação, à medida de suas possibilidades, uma consciência que não somente critica, mas que atua. É nesse contexto que podemos praticamente afirmar que a universidade, por meio dos projetos de extensão, compartilha conhecimentos que são gerados entre as aulas, os leva à sociedade por meio de ações e intenções voltadas à realidade com atitudes positivas, já que as pessoas que participam desses projetos estão longe de posturas protagonistas e, pelo contrário, acompanham e ajudam as pessoas e grupos humanos na busca das respostas a problemas específicos.

Dessa maneira, a UTPL e a UCB-Ch têm, como exemplo do processo de compartilhar conhecimento, o projeto de extensão universitária Projeto Chiquitos que, em condições pouco favoráveis, tem desenvolvido projetos em benefício da comunidade chiquitana.

2.6 PROJETO CHIQUITOS

2.6.1 Chiquitania Boliviana

Chiquitania é uma região no coração da selva boliviana, que faz limite com o Estado de Mato Grosso, no Brasil, e com o norte do Paraguai. É uma área muito bonita e culturalmente interessante, pois nela os jesuítas fundaram uma série de missões (que englobaram Paraguai, parte do Brasil e o norte da Argentina), onde se desenvolveu uma espécie de Estado utópico, com sua própria língua, suas próprias organizações sociais, uma cultura particular, destacando-se a música, a arquitetura e a talha em madeira. No século XVIII, foram construídos instrumentos musicais, compunha-se e tocava-se música barroca. Havia construções surpreendentes no meio de uma selva exuberante.

As missões foram destruídas logo após a expulsão dos jesuítas, no final do século XVIII. Foram salvas parcialmente somente as da Chiquitania, dado que eram as mais afastadas e inacessíveis. Durante os séculos seguintes, os chiquitanos mantiveram suas tradições musicais, construtivas e artísticas. É uma área onde as igrejas foram declaradas Patrimônio Mundial pela UNESCO, e que conta com um dos parques naturais mais bonitos da América do Sul, declarado também Patrimônio Mundial pela UNESCO: Parque Noel Kempff Mercado (UNESCO, 2011).

Em Chiquitania se desenvolve um dos festivais de música renascentista e barroca mais notáveis do mundo. Apesar de toda essa

riqueza humana e cultural, a área é uma das mais pobres do país economicamente e, portanto, da América Latina, entre outras razões pelo seu alto nível de corrupção. Ante essa realidade, os Missionários Identes, em coordenação com o Bispado, se estabeleceram há dez anos em San Ignacio de Velasco, a cidade principal de Chiquitania, Sede da Universidade Católica Boliviana - Chiquitos, a fim de impulsionar o desenvolvimento da região através da sua juventude.

Para dar educação e contribuir com desenvolvimento, uma ideia inicial foi criar microempresas acadêmico-produtivas, autogestacionais, que permitissem gerar recursos para a melhoria das condições de vida da população, com base num sistema de gestão produtiva do conhecimento, e assim apoiar a população universitária e local, pesquisando sobre os temas de desenvolvimento, capacitando nos conhecimentos e técnicas necessárias, assim como apoiando a comercialização dos produtos. Por exemplo, o Colégio Agropecuário e o internato de San Miguelito, associados à universidade, conseguiram sua autogestão com esse sistema de estudo-trabalho. Este Colégio conta com 4.700 ha, 110 estudantes internos; gado bovino e leiteiro, agricultura, diversos produtos agrários, maquinaria agrícola e infraestrutura no processo de melhorias.

O centro no qual opera este projeto é a pequena cidade de San Ignacio de Velasco, que conta com uns 19 mil habitantes. É a capital da província de Velasco, de 43 mil km² com uma população disseminada em 108 comunidades campesinas de uns 42 mil habitantes (0,77 habitante por km²), incluindo a própria capital. O clima é quente e úmido na maior parte do ano (28°-34°), com temperaturas um pouco mais frescas de junho a agosto, quando chegam os ventos frios do Sul. Há uma época marcada pela seca, de maio a novembro. A época de chuvas é bastante irregular nos últimos anos, com fortes tormentas intermitentes. A temporada de seca é a mais recomendável para viajar, por serem as estradas de terra, embora, com maior ou menor dificuldade, pode-se viajar durante todo o ano pela Região.

Na Figura 2 pode-se ver uma imagem da cidade de San Ignacio de Velasco.

Figura 2 - San Ignacio de Velasco, Chiquitania, Departamento de Santa Cruz



Fonte: Dr. Jesús Muñoz, Pró-reitor na UCB-Ch.

As comunidades da área estão envolvidas na agricultura de subsistência, com métodos muito primitivos (corte e queima, furador etc.), sendo também comuns a caça e a pesca com o mesmo fim. O dinheiro é muito pouco usado, pois quase não há excedentes para venda. Cultivam-se banana, milho, mandioca e arroz, feijão-vagem ultimamente em menor quantidade, e o café, por meio de uma cooperativa (mingas), com apoio técnico do governo alemão.

Também existem na área estâncias de gado de baixa tecnologia, geralmente pertencentes à pequena burguesia dos poucos povoados grandes existentes, onde os camponeses trabalham em determinadas épocas como peões. Igualmente existe uma pequena indústria madeireira na área, que extrai madeira e a vende serrada em toras, para ser trabalhada nas grandes cidades do país. Embora seja uma indústria lucrativa, sua capacidade de emprego é pequena e, além disso, altamente depredadora do meio ambiente, por seus métodos primitivos de extração.

Condições sociais mais relevantes:

2.6.1.1 Culturais

As comunidades próximas a San Ignacio em sua maioria são formadas por indígenas da etnia Pequenos. Somente os maiores conservam o idioma próprio (chiquitano), enquanto as crianças e jovens falam castelhano. Embora vivam mais ou menos integrados à sociedade nacional, são considerados inferiores e têm pouco acesso à educação e ao mercado laboral. A mulher se encarrega da criação e educação dos filhos, muitas vezes sozinha, por ter o pai abandonado a família.

2.6.1.2 Moradia

As casas geralmente são feitas de barro, com teto de folhas de palmeiras e barro batido. Os nativos quase não possuem meio de transporte e as condições de suas casas são muito precárias. Cada casa pode ser habitada por famílias grandes, nas quais convivem pais, filhos, avós, tios etc., totalizando, em média, de seis a dez pessoas por moradia.

2.6.1.3 Educação

As pessoas formadas, em sua maioria, são indígenas de etnia chiquitana. Somente os mais velhos conservam o idioma próprio (chiquitano), enquanto que as crianças e jovens falam castelhano. Ainda que estejam morando mais ou menos integrados à sociedade nacional, são considerados inferiores e têm pouco acesso à educação e ao mercado de trabalho. A mulher é encarregada dos filhos e da educação, muitas vezes porque o pai está ausente, por abandono familiar. Na maioria das comunidades existe uma escolinha simples, onde são cursados alguns dos graus do ensino primário, em condições precárias e com professores pouco preparados. O índice de analfabetismo é elevado, especialmente entre os adultos, e muitas crianças e jovens não completam a escolaridade, já que os varões são integrados às tarefas agrícolas e as mulheres têm o costume de irem a outros povoados para trabalhar como empregadas domésticas ou têm filhos muito jovens. Nesta área, nosso Colégio Agropecuário San Miguelito é o único centro educativo rural que oferece ensino secundário (bacharelado). Todos os demais colégios de secundário se encontram nos povoados com mais de 2.500 habitantes (nove em toda a macrocomunidade chiquitana), aonde muitos jovens não podem ir por falta de meios, portanto, eles deixam seus estudos no meio do caminho. Os que terminam o bacharelado deixam de estudar ou

emigram (5 a 10%) a Santa Cruz de la Sierra ou a outras cidades importantes do país, para estudar na universidade. Muito poucos concluem seus estudos universitários, e os que o fazem não regressam e contribuem com seus estudos ao desenvolvimento local.

2.6.1.4 Higiene e saúde

As comunidades da área contam, em alguns casos, com poços de uso comum, que costumam ser insuficientes para cobrir as necessidades dos habitantes. Não existem redes de água potável, nem rede de esgotos, nem luz elétrica, salvo nos povoados maiores. Cada casa tem sua latrina ou fossa bem próxima da sua residência, ou usa o terreno mais próximo. Por tudo isso, são muito comuns as doenças gastrointestinais (parasitoses, diarreia etc.) e as broncopulmonares, com uma forte incidência nas crianças. As comunidades maiores contam com um pequeno posto de saúde, mas sem pessoal qualificado (às vezes atende o professor de escola, e raras vezes uma auxiliar de enfermagem) e quase sem material. Os únicos centros assistenciais devidamente equipados são encontrados nas capitais da província, mas não há nenhum sistema previsto para o transporte de doentes, nem sequer nas emergências. Tampouco há visitas periódicas permanentes de pessoal da área da medicina.

2.6.1.5 Transporte

As comunicações para toda a área são feitas através da estrada Santa Cruz-San Ignacio-San Matías, asfaltada numa terça parte de sua extensão. A partir dessa via partem pequenos caminhos que podem ser transitados por veículos de dupla tração, exceto quando chove muito. As comunidades não contam com veículos próprios, salvo algumas motos e bicicletas, e não há serviço de transporte público. Quando os nativos querem viajar, necessitam ir até à estrada principal e esperar que alguns dos poucos veículos que passam queiram levá-los.

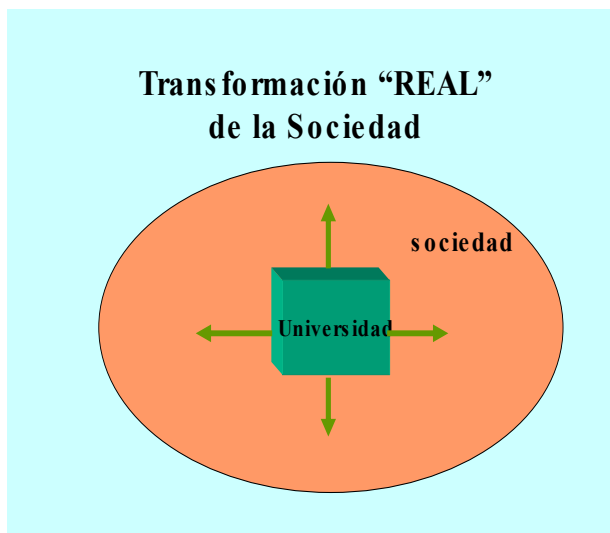
2.6.2 Universidade Católica Boliviana San Pablo, sede Chiquitos

Desde 1995, em convênio acadêmico com a Universidade Católica Boliviana San Pablo (UCB), os Missionários Identes estabeleceram em San Ignacio de Velasco (Departamento de Santa Cruz, Bolívia), a Sede Chiquitos (UCB-Ch) desta Universidade, a fim de impulsionar a formação e profissionalização dos jovens, para melhorar

sua capacidade de acesso ao mercado de trabalho, contribuindo com o desenvolvimento da região.

A UCB-Ch trabalha desde 2007 em convênio estratégico com a Universidade Técnica Particular de Loja, Equador (UTPL), que assessora nosso Sistema de Educação à Distância e apoia o desenvolvimento do Projeto Chiquitos, um modelo de cooperação Sul – Sul para a implementação de serviços universitários em áreas periféricas e pouco desenvolvidas, baseados na geração de Centros de Pesquisa, Transferência de Tecnologia, Extensão e Serviços (CITTES), em que a gestão produtiva do conhecimento faz convergir trabalho e estudo. Na Figura 3 é mostrada a finalidade do Projeto Chiquitos.

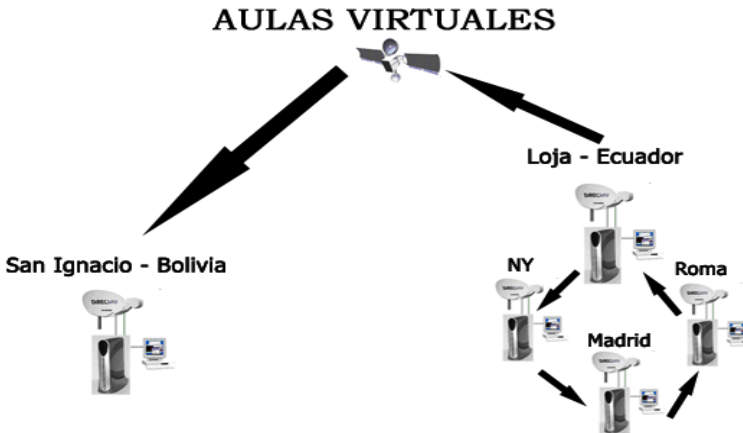
Figura 3 - Finalidade do Projeto Chiquitos



Fonte: Dr. Jesús Muñoz, Pró-Reitor na UCB-Ch.

Atualmente o projeto dispõe de recursos informáticos adequados, como um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), um sistema de videoconferências que permite o apoio ao aluno por parte do professor, além de internet e tutorias que garantem a aprendizagem. A UCB-Ch, mediante este convênio, dispõe de aula virtual, conectada de modo permanente por satélite à rede de centros associados da UTPL, como é mostrado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo de aulas virtuais UTPL-Ecuador – UCB-Ch-Bolívia



A 22 km de San Ignacio de Velasco, a universidade conta com as instalações do Colégio Internato Agropecuário San Miguelito, fundado em 1963 pela Diocese de San Ignacio, numa ampla estância de gado, para melhorar a formação dos jovens das pequenas comunidades indígenas-camponesas do meio rural, com capacitação focada na inserção no mercado de trabalho em áreas da pecuária e agricultura.

2.6.3 Descrição do Projeto Chiquitos

O projeto contempla uma transferência de tecnologia Sul-Sul, entre a Universidade Técnica Particular de Loja e a sede de Chiquitos da Universidade Católica Boliviana, para a criação e desenvolvimento, em Chiquitos, de unidades de pesquisa aplicada similares aos CITTES, adaptadas à realidade local, por alunos da graduação e professores da UTPL em Chiquitos, e de professores em formação da UCB-Chiquitos na UTPL. Na Figura 8, podemos observar a descrição da finalidade do projeto.

Figura 5 - Definição do Projeto Chiquitos



Fonte: Dr. Jesús Muñoz, Pró-reitor na UCB-Ch.

Além disso, o uso de uma conexão via satélite para aulas virtuais sincrônicas e conexão à internet através de nosso campus virtual, junto a uma transferência da experiência de educação à distância da UTPL, com a contribuição de metodologia, materiais etc., permitirá a oferta de um determinado espectro de carreiras pela UCB-Chiquitos com professores e tutores da UTPL, e que permita o desenvolvimento de uma massa crítica e uma oferta suficientemente atrativa para gerar uma expectativa universitária que possibilite o desenvolvimento universitário integral apesar das dificuldades do meio, até o estabelecimento de uma capacidade local com certo grau de autonomia acadêmica e financeira.

Esses processos foram definidos pelo convênio de cooperação internacional firmado entre essas duas universidades. Os estudantes e professores viajam para o local onde trabalham por um ano no Projeto Chiquitos, aplicando seus conhecimentos e habilidades para desenvolver projetos e atividades em benefício da sociedade de San Ignacio de Velasco e toda a Chiquitania. É por isso que se desenvolveram CITTES na UCB-Ch, e se tem trabalhado no fortalecimento do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na relação entre a

UTPL e a UCB-Ch. Além disso, existe a oportunidade da formação em cursos profissionalizantes na modalidade à distância pela UCB-Ch.

2.6.4 Projeto e atividades do Projeto Chiquitos

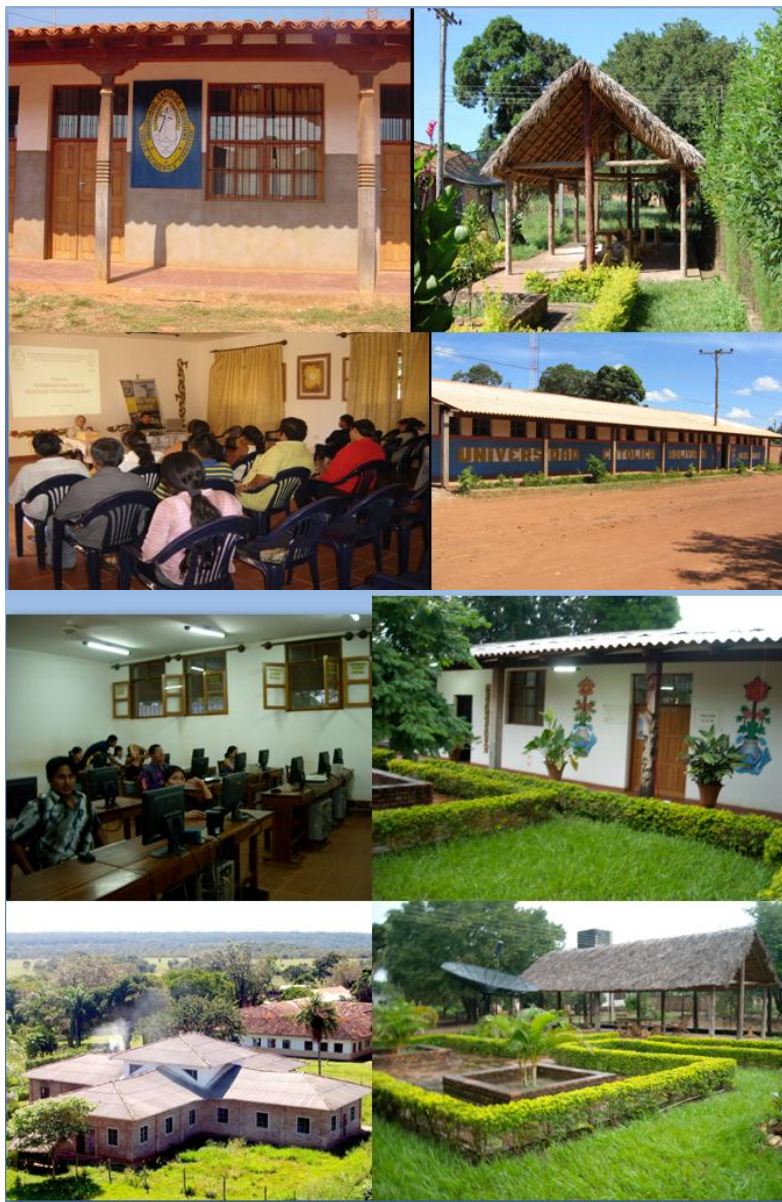
2.6.4.1 As áreas de trabalho de interesse e alguns dos resultados do projeto são:

- a) Computação: com a construção de uma unidade similar à dos Telecentros Educativos Comunitários na cidade de San Ignacio de Velasco, com acesso à internet, cds educativos, projetores multimídia e aulas virtuais a partir da UTPL, a ideia é atrair, por meio da tecnologia, um certo número de jovens, aos quais também poderão ser oferecidos cursos *online* e cursos por meio de aulas virtuais semelhantes às videoconferências.
- b) Agroindústria: para aproveitar da melhor forma o potencial bovino e, de certa forma, agrícola de San Miguelito, com o fim de gerar valor agregado.
- c) Produtos naturais: um dos futuros potenciais de San Miguelito poderiam ser os produtos naturais: fibras naturais, azeites essenciais, bioprospeção de fármacos etc.
- d) Turismo: é outra das áreas de interesse para Chiquitos, com foco agroecológico e cultural. Requer, não obstante, um estudo geral de todos os elementos implicados: *marketing*, operador de turismo, capacitação, contatos com hotéis, guias, rotas etc.

Essas unidades teriam uma intensa relação operativa com a UTPL, que ajudaria no processo de formação com a participação de pós-graduandos da UTPL, que realizariam sua trabalho de conclusão de Curso de Graduação na UCB-Chiquitos, sobre atividades relacionadas com os CITTES em formação. Os alunos de graduação trabalhariam com pessoas da UCB-Chiquitos e San Ignacio de Velasco, com o fim de ajudar à conformação da massa crítica necessária para o desenvolvimento dos CITTES. Estes alunos estariam em permanente contato, através das TICs, com seus responsáveis nos CITTES da UTPL, que esporadicamente viajariam a Chiquitos para fortalecer o processo. Professores em formação na UCB-Chiquitos viajariam, por sua vez, à

UTPL, para adquirir experiência, estabelecer contatos e inteirar-se do *modus operandi*. São mostradas, na Figura 9, algumas imagens do Projeto Chiquitos.

Figura 6 – Instalações do Projeto Chiquitos na Bolívia



Fonte: A autora, 2011.

2.6.4.2 Educação à Distância

Neste trabalho, pretende-se realizar um projeto experimental de educação à distância de várias áreas profissionalizantes de Loja em Chiquitos, com o patrocínio da Universidade Católica Boliviana, que avaliaria os títulos da UTPL para legalizá-los na Bolívia. O procedimento seria semelhante ao utilizado pela UTPL para sua oferta aos diferentes centros universitários associados em todo o país, em Nova York, Madrid e Roma, e que inclui material, professores, tutorias, metodologia à distância etc., com a ajuda das TICs.

A oferta acadêmica ampla, que contemplaria profissões adequadas à área, como educação, informática, gestão ambiental, administração de empresas, comunicação e turismo, permitiria o funcionamento de uma universidade com um determinado volume, ainda que não existam professores com experiência na área (que estarão na UTPL, mediante as metodologias de educação à distância), enquanto vão sendo consolidados os diferentes CITTES, sua repercussão no meio e o autofinanciamento com base a suas atividades produtivas.

2.6.4.3 Oficinas nos CITTES em San Miguelito

Na UCB-Ch são promovidas uma série de Oficinas de Capacitação Prática com enfoque multidisciplinar, segundo o modelo “aprender fazendo”. As oficinas foram realizadas nas seguintes áreas:

- a) serviços pecuários: Oficina de pecuária de carne; Oficina de pecuária de leite; Agroecología; Oficina de horta familiar orgânica; Oficina de adubos e inseticidas orgânicos; Oficina de apicultura;
- b) gestão e desenvolvimento ambiental: Oficina de desenvolvimento ambiental, viveiros e melhoramento e conservação de pastos; Oficina de tratamento de esgotos;
- c) turismo orientado ao ecoturismo: Oficinas de ecoturismo e caminhadas;
- d) construção rural e autoconstrução: Oficinas de técnicas de edificação;
- e) tecnologia em água, deságues e energias alternativas apropriadas ao meio rural: Oficina de técnica básica; Oficina de técnica avançada; Centro de Apoio à agroindústria; Oficina de derivados lácteos, derivados de carne e de frutas e hortaliças; Oficina de segurança e

boas práticas na manipulação de alimentos; Oficina de culinária, nutrição e gastronomia.

2.6.4.4 Convênios

A Universidade Católica Boliviana-Chiquitos (UCB-Ch) trabalha há sete anos em convênio com a Universidade Técnica Particular de Loja-Ecuador (UTPL), que assessora o sistema de Educação à Distância. A UTPL é pioneira na América Latina em Educação à Distância, com 35 anos de experiência em conceder programas acadêmicos através de 17 carreiras regulares e diversas pós-graduações, com um total de 18 mil alunos. Mais de 160 dos professores cursam doutorado (PHD) em Universidades estrangeiras. A UTPL é líder em cobertura educativa, com 110 centros universitários no Equador e três no exterior: Roma, Madrid e Nova York. A UCB-Ch, mediante este convênio estratégico, dispõe de aula virtual, através de conexão permanente por satélite à rede de centros associados da UTPL, funcionando como um quarto centro no exterior. Os centros associados à UTPL são:

- Universidade Salesiana de Bolívia (La Paz, Bolívia);
- Universidade Autônoma Gabriel Rene Moreno-UAGRM (Santa Cruz de la Sierra, Bolívia);
- INFOCAL (Santa Cruz de la Sierra, Bolívia);
- Universidade Técnica Particular de Loja-UTPL (Loja, Ecuador);
- Pontifícia Universidade Católica de Equador-PUCE (Quito, Equador,);
- Pontifícia Universidade Católica De Equador-PUCE (Ibarra, Ecuador);
- Pontifícia Universidade Católica De Equador-PUCE (Santo Domingo de los Colorados, Ecuador);
- EMPAER–Mato Grosso (Cuiabá, Brasil);
- Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT (Cuiabá, Brasil);
- Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT (Cáceres, Brasil);
- Universidade de Cuiabá-UNIC (Cuiabá, Brasil);
- Universidade Nacional Agrária La Molina-UNALM (Lima, Perú);
- Universidade de La Salle-Bolívia (La Paz, Bolívia);

- Universidade de La Salle-Colombia (Bogotá, Colômbia).

Este Projeto Chiquitos é uma interessante experiência-piloto de transferência de tecnologia Sul-Sul, centrada em atividade universitária de criação, de capacidade instalada verdadeiramente útil para o desenvolvimento socioeconômico, já que são muito altos os valores que este projeto deixa nas pessoas que dele participam.

Como resultados, podemos mostrar que, até o ano de 2010, participaram deste projeto mais de 42 estudantes graduados e profissionais recém-formados de diferentes áreas da UTPL (Indústrias Agropecuárias, Engenharia Agropecuária, Comunicação Social, Gestão Ambiental, Administração de Empresas, Sistemas de Informação e Computação, Administração em Hotelaria e Turismo, Economia, Contabilidade e Auditoria, Bioquímica e Farmácia, Arte e Desenho, Banco e Finanças, Assistência Gerencial), que trabalharam durante um ano no Projeto Chiquitos, inseridos como profissionais para desenvolver projetos que atendam às comunidades Chiquitanas. As aulas virtuais servem como meio para Educação Continuada, e são oferecidas oficinas permanentes de alfabetização digital, isto só para dar um exemplo da transferência de tecnologia que este projeto tem instalado.

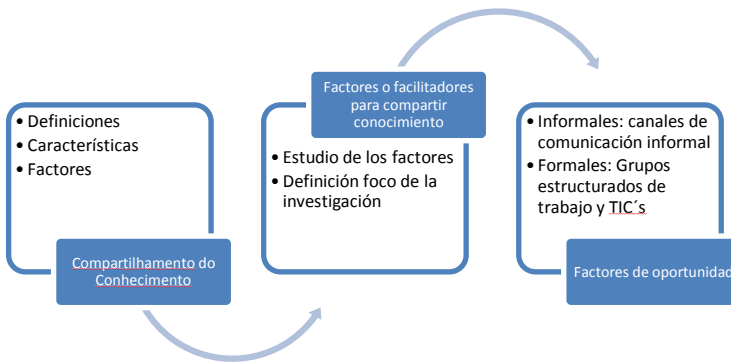
O impacto deste Projeto Chiquitos, tanto para a UTPL como para a UCB-CH, tem sido muito importante. Este projeto foi marcante para algumas áreas da UTPL: social, cultural, espiritual, ciência aplicada, formação de estudantes, professores, pesquisadores, relações internacionais etc. E, para a UCB-Ch, o impacto foi grande: tem se desenvolvido, pela primeira vez na história, um ambiente/mentalidade universitária na população e, acima de tudo, nos jovens da região. Demonstrando que, quando se tem as estruturas implantadas nas instituições, com a ajuda das tecnologias de informação e comunicação, o processo de compartilhar o conhecimento é possível.

2.7 COMPARTILHAR CONHECIMENTO

Nesta seção se abordará o tema de compartilhar conhecimento. Cabe enfatizar que, para chegar a identificar o enfoque desta pesquisa, foram percorridos diversos passos, identificando-se características e fatores que influenciam este processo e que mais adiante serão descritos.

Apresenta-se, graficamente, a estrutura-guia utilizada para realizar a fundamentação teórico-diferencial, que é mostrada na Figura 7.

Figura 7 – Estrutura-guia do estudo do Compartilhar Conhecimento



Fonte: A autora, 2011.

Nesta pesquisa, procurou-se compreender o que é o processo de compartilhar conhecimento, suas definições e características. Identificou-se que existem fatores que influenciam neste processo e fez-se uma descrição desses fatores. Por conseguinte, escolheu-se um grupo de fatores através dos quais se analisará o Projeto Chiquitos e se identificará o processo de compartilhar conhecimento.

2.7.1 Definições de Compartilhar Conhecimento

A literatura define "compartilhar conhecimento" como a ação de colocar o conhecimento de um indivíduo à disposição de outras pessoas, de forma que possa ser absorvido e utilizado por estas. O uso do termo "compartilhar" implica em o indivíduo que possui o conhecimento adotar alguma ação consciente, que não o faz renunciar à propriedade do conhecimento, mas que resultará numa propriedade conjunta dele e do receptor (IPE, 2003).

Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998) destacam que compartilhar conhecimento é um ato consciente e voluntário, pelo qual o indivíduo participa do intercâmbio de conhecimento, ainda que não seja obrigado a fazê-lo.

Por outro lado, Ipe (2003) aponta que o ato de compartilhar conhecimento subdivide-se em dois processos: externalização e internalização. A externalização é um processo pelo qual o indivíduo cede seu conhecimento a outrem, enquanto que, através do processo de

internalização, o receptor do conhecimento dá sentido ao conhecimento que recebe. Ou seja, compartilhar conhecimento implica tanto em doá-lo como em recebê-lo e permite que um indivíduo possa combinar ideias, visões e informações anteriormente díspares, tornando possível construir novo conhecimento a partir daquele possuído por outros (IPE, 2003; VAN DEN HOOFF; VAN WEENEN, 2004; BRACHOS et al., 2007).

Segundo Wilson (2007), existem pelo menos três etapas no desenvolvimento do processo de compartilhar conhecimento. Na primeira etapa, o indivíduo membro de um grupo de transformação, incorpora novos conhecimentos, rotinas ou comportamentos. Na segunda etapa, o da aquisição do conhecimento compartilhado, ele imagina que vários dos outros membros do grupo tenham a mesma compreensão a respeito de determinada situação. Mas, ainda que cada membro detenha a aprendizagem, ainda não há um entendimento comum, em nível de grupo, sobre essa determinada situação. Assim, o conhecimento assimilado não seria aproveitado nem aprovado em uma situação que requer que os demais membros compartilhem esse conhecimento, porque cada pessoa acredita que ele ou ela é o único detentor do saber dentro do grupo.

Na terceira fase, acontece o entendimento daquela determinada situação, quando se permite compartilhar esse conhecimento com os demais membros do grupo, diminuindo a probabilidade de que se perca a aprendizagem através do tempo (WILSON, 2007).

É assim que essas etapas se refletem na extensão universitária, já que o indivíduo tem que aprender a armazenar e logo oferecer, isto é, compartilhar o conhecimento que está armazenado em seu ser. Algumas definições de compartilhar o conhecimento são resumidas no Quadro 1.

Quadro 1 - Definições de compartilhar conhecimento

Autor	Taxonomia de Compartilhar Conhecimento
Harder, 2008	Compartilhar conhecimento pode ser definido como o processo social e voluntário pelo qual se transfere, absorve e reutiliza o conhecimento existente, para servir ao propósito organizacional.
Lin, Lee e Wang, 2009	Compartilhar conhecimento pode ser definido como uma cultura de interação social, que envolve o intercâmbio de conhecimento e habilidades dos empregados através de todo o departamento ou organização.

Ireson e Burel, 2010	Compartilhar conhecimento é uma atividade na qual os agentes (indivíduos, comunidades ou organizações) mudam seu conhecimento (informação, habilidades ou a experiência).
Ipe, 2010	Compartilhar conhecimento é basicamente o ato de tornar o conhecimento disponível para os outros, dentro da organização. Compartilhar conhecimento entre os indivíduos é o processo pelo qual o conhecimento de um indivíduo é resumido de forma que possa ser entendido, absorvido e utilizado por outros indivíduos.
Cummings, 2001	O intercâmbio de conhecimentos é aqui definido como a entrega ou recepção de informação de tarefas, conhecimentos e comentários acerca de um produto ou procedimento.
Ordaz, Cruz e Ginel, 2009	Compartilhar conhecimento é a ação de pôr à disposição de outras pessoas o conhecimento possuído por um indivíduo, de forma que possa ser absorvido e utilizado por aquelas.
Davenport e Prusak, 1998	Compartilhar conhecimento é um ato consciente e voluntário, pelo qual um indivíduo participa do intercâmbio de conhecimento, ainda que não seja obrigado a fazê-lo.
Lin, 2009	O intercâmbio de conhecimentos pode ser definido como uma cultura de interação social, para o intercâmbio de conhecimentos, experiências e habilidades dos empregados, através de todo o departamento ou organização.
Ipe, 2003; Van den Hooff e Van Weenen, 2004; Brachos et al., 2007	Compartilhar conhecimento implica tanto em doá-lo como em recebê-lo, e permite ao indivíduo combinar ideias, pontos de vista e informação previamente díspares, tornando possível construir novo conhecimento a partir do conhecimento adquirido por outros.
Wilson, Goodman e Cronin, 2007	É um processo por meio do qual os novos conhecimentos, rotinas ou comportamentos são partilhados entre os membros do grupo, ao mesmo tempo em que cada membro compreende que os demais membros do grupo possuem aquela aprendizagem.

Van den Hooff e Van Weenen, 2004	O processo de compartilhar conhecimento é um processo pelo qual os empregados trocam conhecimentos mutuamente e juntos criam um novo conhecimento.
----------------------------------	--

Fonte: A autora, 2011.

Observamos que todas essas definições possuem aspectos em comum: um intercâmbio de conhecimento, a doação e recepção de conhecimento, uma doação em que existe sempre um emissor e um receptor etc. Observa-se que o processo de compartilhar conhecimento produz uma mudança tanto individual, como grupal e organizacional. Para esta pesquisa, leva-se em conta os elementos dessas definições, a fim de observar com uma lente maior o objeto de estudo. Além disso, toma-se como referência o que diz Wilson (2007, p. 6):

[...] Processo pelo qual novos conhecimentos, rotinas ou comportamentos se tornam distribuídos entre os membros do grupo, ao mesmo tempo em que os membros compreendem que os outros no grupo possuem aquele aprendizado.

Essa definição, entre todo o grupo de definições, é a única que, em sua descrição, faz referência aos membros de um grupo que, para este estudo de caso, será um grupo de extensão universitária. Esta é uma das razões para tomar essa definição como base para o presente estudo.

2.7.2 Fatores que influenciam no processo de compartilhar conhecimento

Há uma certa convergência entre os autores com relação aos aspectos que influenciam no processo de compartilhar conhecimento. Substancialmente, percebe-se, na literatura, grandes grupos ou dimensões de fatores individuais, fatores ambientais, fatores organizacionais, entre outros, nos quais os indivíduos e artefatos tecnológicos estão inseridos.

É assim que, segundo a perspectiva escolhida, as pesquisas diferem quanto às categorias de facilitadores, os fatores incluídos em cada categoria e o tratamento dado aos mesmos. Nesse sentido, Hsu (2006) aponta que é possível distinguir três enfoques na hora de analisar os fatores que fomentam os processos de compartilhar conhecimento: o enfoque baseado nas ferramentas (SWAN et al., 1999; ROBERTS,

2000; KIM; LEE, 2006), o enfoque baseado nos incentivos (CHANG; YEH; YEH, 2007; LEE; AHN, 2007; WOLFE; LORAAS, 2008) e o enfoque integrador (LEE; CHOI, 2003; CABRERA; COLLINS; SALGADO, 2006; LIN; LEE, 2006; LIN, 2007; ARDICHVILI, 2008).

O enfoque baseado nas ferramentas engloba grande parte dos esforços realizados na literatura e é centrado no aspecto técnico, enfatizando assim a importância do uso das TICs para compartilhar conhecimento (ROBERTSON; O'MALLEY HAMMERSLEY, 2000). O segundo enfoque é centrado no uso de incentivos para promover os comportamentos de compartilhar conhecimento. Baseando-se fundamentalmente na teoria da ação racional, parte da ideia de que os empregados estarão dispostos a compartilhar seu conhecimento sempre que a recompensa recebida supere o custo associado à ação de compartilhar (BOCK et al., 2005). Dentro de tal enfoque, encontram-se trabalhos que procuram analisar quais modelos de incentivos são mais adequados para motivar os comportamentos de compartilhar conhecimento, tais como incentivos monetários *versus* não monetários (WOLFE; LORAAS, 2008), ou incentivos individuais *versus* incentivos baseados na equipe (CHANG; YEH; YEH, 2007; LEE; AHN, 2007).

Finalmente, o enfoque integrador engloba todos aqueles trabalhos que, além dos fatores tecnológicos e incentivos, consideram uma ampla categoria de fatores que possam favorecer os comportamentos de compartilhar conhecimento (IPE, 2003; LEE; CHOI, 2003; CABRERA; COLLINS; SALGADO, 2006; LIN; LEE, 2006; LIN, 2007; ARDICHVILI, 2008; SIEMSEN; ROTH; BALASUBRAMANIAN, 2008). A partir desta perspectiva, encontramos distintas categorias ou classificações de fatores. Assim, alguns autores, seguindo o enfoque sociotécnico, fazem uma distinção entre fatores sociais e tecnológicos (LEE; CHOI, 2003; LIN; LEE, 2006; VITHESSON-THI, 2008). Outros, por sua vez, dentro dos fatores sociais, fazem distinção entre fatores individuais e fatores organizativos (WASKO; FARAJ, 2005; CABRERA; COLLINS; SALGADO, 2006; LIN, 2007; ARDICHVILI, 2008). Alguns dos fatores considerados pelos autores em cada uma das categorias anteriormente mencionadas são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2- Fatores que influenciam no processo de compartilhar conhecimento

Literatura	Categorias	Fatores/Atributos
Facilitadores dos processos de compartilhar conhecimento e sua influência sobre a inovação (ORDAZ; CRUZ; GINEL, 2009)	Fatores individuais	Habilidades
		Confiança
		Compromisso
		Personalidade
		Autoeficácia
		Bem-estar por ajudar terceiros
		Individualismo/Coletivismo
	Fatores organizacionais/ fatores de grupo	Clima Organizacional
		Cultura Organizacional
		Estrutura Organizativa
		Apoio percebido
		Autonomia
		Sistema de Recompensas Práticas de Gestão de RRHH
Fatores tecnológicos	TICs/Sistemas de Gestão do Conhecimento	
Fatores motivacionais que influenciam no intercâmbio de conhecimento (TAN; LYE; NG; LIM, 2010).	Intrínsecos	Confiança (<i>Trust</i>)
		Aprendizagem (<i>Learning</i>)
		Comportamento (<i>Behaviours</i>)
	Extrínsecos	Cultura organizacional (<i>Organisation culture</i>)
		Sistemas de Recompensas (<i>Reward system</i>)
		Tecnologias da Informação (TI)
Avaliação dos fatores que influenciam no processo de compartilhar conhecimento baseado no <i>fuzzy</i> AHP (LIN; LEE;	Cultura Corporativa	Redes Sociais
		Confiança Intrapessoal
		Compartilhar a cultura
		Uma aprendizagem orientada
		Recompensas organizacionais
	Motivação dos	Benefícios recíprocos

WANG, 2008).	empregados (funcionários)	Eficiência do conhecimento de si mesmo
		Bem-estar por ajudar terceiros
		Reputação
	Liderança	Visão e objetivos
		Apoio à alta direção
		Incentivar a alta direção
		O clima de liderança aberto
	Tecnologias da Informação	Infraestrutura tecnológica
		Utilização da Base de Dados
		Redes de Conhecimento
Intercâmbio de conhecimentos e a capacidade de inovação da empresa: um estudo empírico (LIN, 2007)	Fatores Individuais	Bem-estar por ajudar terceiros
		A eficácia do conhecimento de si mesmo
	Fatores Organizacionais	Apoio à alta direção
		Recompensas organizacionais
	Fatores Tecnológicos	Uso de Tecnologia de Informação e Comunicação (TICs)

Fonte: A autora, 2011.

Assim, seguindo os trabalhos de Ipe (2003), Siemsen, Roth e Balasubramanian (2008), tais fatores foram agrupados em dois grupos: a) aqueles que incidem sobre a motivação dos empregados (fatores motivacionais), e b) aqueles outros que criam o contexto adequado para que os empregados tenham a oportunidade de compartilhar o que sabem (fatores de oportunidade).

2.7.3 Fatores de Oportunidade

Os autores Alavi, Leidner (2001) e Ipe (2003) classificam os fatores de oportunidade para compartilhar conhecimento como fatores formais e informais. Os fatores informais ainda são subdivididos em fluxos de comunicação informal, e os fatores formais, em utilização de equipes de trabalho estruturado e uso das TICs.

Para esta pesquisa, serão trabalhados os fatores de oportunidade, que estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Fatores de Oportunidade

Objetivo	Categorias	Variáveis	Características
Fatores que geram oportunidade para compartilhar conhecimento	Fatores Informais	Fluxos ou canais de comunicação informal: identificar os contextos ou reuniões informais que são criadas neste grupo para compartilhar conhecimento	<i>Feedback</i> para desenvolver ideias criativas: diferentes visões, perspectivas
			Superar barreiras de comunicação, rotinas e divisão de tarefas: acrescentar os fluxos de informação.
			Canais relacionais: interação frente a frente: confiança, respeito, amizade.
			Clima de comunicação de apoio: intercâmbio aberto de informação, acessibilidade, interação cooperativa.
	Fatores Formais	Equipes de trabalho estruturadas: identificar as equipes de trabalho estruturadas que são criadas para compartilhar o conhecimento.	Criação de uma linguagem e um código comuns.
		Compartilhar experiências comuns.	
		Mecanismos: movimento de pessoas, comunicação e interação pessoal.	
Tecnologias da informação e comunicação: identificar quais ferramentas TICs utilizam conhecimento e quais ajudam a compartilhar conhecimento.	Busca rápida, acesso, comunicação de informação, conhecimento entre os indivíduos; criação de redes sociais, criar colaboração efetiva; expansão da procura de informação.		

Fonte: A autora, 2011.

A seguir, serão detalhadas algumas características da comunicação informal, já que muitos estudos têm ressaltado que essa prática entre as pessoas de um grupo, ou entre departamentos dentro de uma organização, é considerada como um processo importante para compartilhar conhecimentos (ANCONA; CALDWELL, 1992; NISHIMOTO; MATSUDA, 2007).

Criar fluxos de comunicação informal permite compartilhar conhecimentos e *feedback* de diferentes visões e perspectivas, sendo esta considerada uma boa prática de desenvolvimento de propostas criativas através do contato de ideias de campos ou áreas distintas (ANCONA; CALDWELL, 1992).

Assim, ao serem criados esses espaços de caráter informal, as pessoas, dentro de um grupo ou organização, superam as barreiras da comunicação, das rotinas e da divisão de tarefas, que podem existir em distintas áreas funcionais, incrementando os fluxos de informação (BROWN; EISENHARDT, 1995).

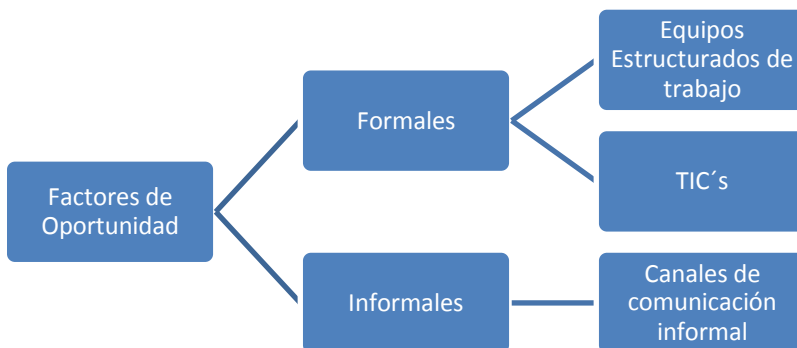
Na literatura, é destacada a importância dessa forma de comunicação, no sentido de estimular a oportunidade de compartilhar conhecimento. Segundo Ipe (2003), os canais de comunicação formal têm um papel relevante no processo de compartilhar conhecimento mas, ainda assim, as pesquisas ressaltam que se compartilha maior conhecimento em contextos informais, por meio de canais de aprendizagem relacional (PAN; SCARBROUGH, 1999; IPE, 2003).

Esses canais relacionais facilitam a comunicação direta entre as pessoas, uma comunicação frente a frente, permitindo que se desenvolva a confiança, que por sua vez é crítica para compartilhar conhecimento e, em especial, conhecimento tácito (NISHIMOTO; MATSUDA, 2007). Dessa forma, esses contextos informais de interação com outras pessoas permitem aos indivíduos desenvolver dois fatores importantes nas relações pessoais: respeito e amizade, influenciando diretamente nos seus comportamentos, para compartilhar não apenas conhecimento, mas também sua vida, gerando uma maior e mais profunda interação e confiança entre eles.

Além disso, deve-se levar em conta que os "climas" gerados na comunicação podem ser defensivos ou de apoio (VAN DEN HOFF; RIDDER, 2004). E o "clima" de apoio na comunicação é caracterizado pelo intercâmbio aberto de informação, sua acessibilidade a outros membros do grupo e a interação cooperativa, favorecendo, em grande parte, o processo de compartilhar conhecimento.

Esses fatores são representados graficamente na Figura 8.

Figura 8 - Fatores de Oportunidade



Fonte: A autora, 2011.

Com relação aos fatores formais, tem-se a utilização de equipes de trabalho estruturadas para o processo de compartilhar conhecimento, especialmente quando este conhecimento é mais tácito do que explícito (MOLINA; LLORENS-MONTES, 2006). Nonaka e Takeuchi (1995) apontam que o trabalho em equipe favorece a criação de uma linguagem e códigos comuns, que fazem com que seja possível a transferência de conhecimento dentro do grupo. Nessa linha, Crossan e outros (1999) indicam que as equipes de trabalho proporcionam a oportunidade de compartilhar experiências comuns, que induz a desenvolver um entendimento comum e compartilhado da realidade.

Segundo Moliana e Llorens-Montes (2006), as equipes de trabalho criam a oportunidade de transferir e compartilhar conhecimentos por meio de uma variedade de mecanismos, tais como o movimento de pessoas, a comunicação e a interação pessoal, estreitando os canais de comunicação estabelecidos em estruturas hierárquicas e proporcionando a oportunidade de deixar mais facilmente disponíveis os conhecimentos de diferentes pessoas. Em consequência, a formação de equipes de trabalho constitui um instrumento fundamental para poder conseguir, não unicamente que o conhecimento seja compartilhado em nível do grupo, mas também que novos conhecimentos sejam criados e sua aplicação no âmbito organizacional dê lugar a inovações

(NONAKA; TAKEUCHI, 1995; LOVELACE et al., 2001; ZÁRRAGA; BONACHE, 2005).

Finalmente, a literatura reconhece que a utilização das TICs está estreitamente vinculada aos processos de compartilhar conhecimento, já que permite uma busca mais rápida, o acesso e a comunicação da informação e do conhecimento entre os indivíduos (ZACK, 1999; KIM; LEE, 2006; LIN, 2007; LUNDVALL; NIELSEN, 2007; BÉLANGER; ALLPORT, 2008). Na opinião de Yeh et al., (2006), as TICs são designadas como canais de comunicação efetivos para o intercâmbio do conhecimento. Além disso, Lin (2007) aponta que o uso das TICs permite às empresas expandir redes sociais e criar colaboração efetiva. Alavi e Leidner (2001) destacam a importância desse tipo de ferramentas na gestão do conhecimento em todos os níveis organizacionais, assinalando que uma de suas aplicações é a criação de redes de conhecimento.

Para esses autores, as TICs facilitam o processo de compartilhar conhecimento porque expandem a busca de informação para além dos canais formais de comunicação, favorecendo o contato entre aqueles empregados que buscam conhecimentos e os que controlam o acesso ao mesmo. É assim que as TICs melhoram a comunicação entre os especialistas, aproximam virtualmente as pessoas e promovem o intercâmbio, para que se possa compartilhar e construir conhecimento organizacional de forma coletiva.

Segundo Zack (1999), as TICs exercem três papéis diferenciados na atividade de compartilhar conhecimento: obter conhecimento das pessoas; definir, armazenar, categorizar, indexar e vincular conhecimento relacionado; e buscar e identificar conteúdos relacionados.

As TICs facilitam a transferência de conhecimento, mas não podem substituir o contato direto entre as pessoas. Segundo Polanyi (1966), o conhecimento tácito é um fator que permite a assimilação do conhecimento codificado, pois interações frente a frente entre os empregados são necessárias não somente para compartilhar o conhecimento tácito, mas também o codificado. É assim que as TICs são um fator que facilita os processos de compartilhar conhecimento, devido às suas limitações na hora de transferir conhecimento tácito, sem deixar de dizer que sua incidência sobre esse processo será menor que a de outros fatores que permitem a interação frente a frente entre os empregados, como o são a comunicação informal ou as equipes de trabalho estruturadas.

Neste capítulo, foi apresentada a base teórica utilizada para este trabalho, iniciando-se com uma contextualização da universidade do século XXI, a extensão universitária com suas características e particularidades. Apresentou-se também a extensão com que trabalha a UTPL, universidade do Equador e, para finalizar, os fatores que servirão de foco para fazer a pesquisa de campo e poder identificar quais são os espaços que permitem, ou não, que ocorra o processo de compartilhar conhecimento no Projeto Chiquitos, na Bolívia.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Neste capítulo, são apresentadas as delimitações metodológicas da pesquisa, o contexto da pesquisa, os participantes da pesquisa, os procedimentos da coleta e análise dos dados e os principais parâmetros de análise.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Natureza da pesquisa: exploratória e descritiva

Os estudos descritivos têm como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis (GIL, 1999). Os estudos exploratórios têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com determinado problema, com o fim de torná-lo mais claro.

É assim que, para Yin (2005), eles são de tipo aproximativo a determinado problema, e são desenvolvidos para proporcionar uma visão geral; envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de casos. Os procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são, normalmente, utilizados nesta pesquisa (GIL, 1999). Também alguns autores dizem que seu uso pode ser justificado pela necessidade de melhorar ideias quando o fenômeno abordado ainda se encontra numa etapa inicial da pesquisa ou nos estudos na área, mas são incipientes (LAKATOS; MARCONI, 2001; CRESWELL, 1998; CRESWELL, 2007).

A análise dos fatores de oportunidade para que se desenvolva o processo de compartilhar conhecimento no Projeto Chiquitos ainda é um tema incipiente na literatura e também inédito, ao ser pesquisado num projeto de extensão executado por dois países em desenvolvimento. Por esse motivo, a natureza deste estudo é exploratória e também pode ser considerada descritiva, uma vez que busca descrever como acontece o processo de compartilhar conhecimento.

3.1.2 Enfoque da pesquisa: qualitativo

A adoção de um enfoque qualitativo requer mergulhar no local escolhido para estudo, entrar no mundo dos informantes e procurar as perspectivas e significados dos mesmos (TAKAHASHI, 2007).

O enfoque qualitativo permite a análise dos aspectos cognitivos e uma de suas características é a de observar o ambiente natural como fonte direta dos dados (TRIVIÑOS, 1987). Isso também possibilita que os pesquisadores conheçam as perspectivas individuais com relação ao fenômeno estudado (MERRIAM, 1998). As principais características da pesquisa qualitativa consideradas nesta pesquisa estão descritas no Quadro 4.

Quadro 4 - Aspectos da pesquisa qualitativa considerados no trabalho

Características do enfoque qualitativo
O pesquisador vai até o lugar, para conduzir a pesquisa.
Utiliza múltiplos métodos para recolher os dados (entrevistas, observações e documentos).
Usa uma ou mais estratégias de pesquisa como orientadoras.
A pesquisa é fundamentalmente interpretativa: o pesquisador descreve e analisa os dados por categorias ou temas e faz uma interpretação a respeito de seu significado contextual ou teórico, levantando questões para futuras pesquisas.
Reflexiona de forma sistemática sobre os autores considerados na pesquisa e é sensível à biografia pessoal e como ela influencia no estudo.
Usa o raciocínio complexo, que é multifacetado, interativo e simultâneo: o processo de pensamento é dedutivo e indutivo, seguindo um ciclo de idas e vindas dos dados coletados e analisados para a pergunta da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Creswell (1994, 2007).

Considerando esses aspectos, e tendo em vista o tema proposto e a natureza da pesquisa, o enfoque adotado para este estudo é qualitativo, uma vez que se apresenta como adequado para estudar o problema identificado.

A pesquisa é concebida indutivamente, uma vez que busca identificar e criar categorias de dados, como forma de compreender uma realidade (MERRIAM, 1998; CRESWELL, 2007).

Não obstante não ser isso tão comum na pesquisa qualitativa, um problema de pesquisa pode ser derivado de uma teoria seguindo uma análise dedutiva (MERRIAM, 1998). Assim, por um lado, esta pesquisa assume um posicionamento de análise dedutiva, uma vez que parte de categorias predeterminadas (fundamentadas na teoria sobre o tema em estudo), isto é, a pesquisadora foi a campo para pesquisar como os fatores de oportunidade para compartilhar conhecimento (equipes de

trabalho estruturadas, canais de comunicação informais e as TICs) influenciam no contexto do Projeto Chiquitos.

3.1.3 Estratégia de pesquisa: estudo de caso

O estudo de caso representa uma estratégia adequada para responder a questões do tipo “como” e “por quê”, e é útil quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos inseridos em um contexto específico (YIN, 2005). Esta é a circunstância deste estudo.

Um estudo de caso consiste de uma descrição e análise de entidade, fenômeno ou unidade social, de forma holística e profunda, apresentando-se uma rica fonte de dados descritivos (MERRIAM, 1998). Com base em Merriam (1998), esta pesquisa:

- a) estuda um evento particular, programa ou situação: está centrada na análise dos fatores de oportunidades para compartilhar conhecimento existentes no Projeto Chiquitos;
- b) descreve um fenômeno específico: descreve e aprofunda o processo de compartilhar conhecimento com base nos fatores de oportunidade do Projeto Chiquitos.

A perspectiva deste estudo é transversal, ou seja, os dados analisados consideram um período do Projeto Chiquitos compreendido entre os anos 2010 e 2011.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Devido à acessibilidade e à conveniência (VERGARA, 2004), a unidade escolhida para o estudo de campo foi o Projeto Chiquitos, na UCB-Ch. Os critérios utilizados foram: utilizar os fatores de oportunidade como instrumento de análise; estar compartilhando o conhecimento gerado todo o tempo e apresentar interesse de participar na pesquisa. Este interesse permite o acesso aos dados requeridos: as pessoas estão mais dispostas a dar parte de seu tempo para a entrevista.

Os participantes da pesquisa foram sete membros do projeto, que estão executando os projetos, as atividades e são os responsáveis pelas CITES do Projeto Chiquitos. Essas pessoas são profissionais graduados: um deles na área de Eletrônica, dois na de Indústrias Agropecuárias, uma na de Administração de Empresas e outros três

graduados nas áreas de Sistemas da Informação e Computação, Relações Públicas e Assistência Gerencial e Hotelaria e Turismo, respectivamente. Foram entrevistadas todas essas sete pessoas.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Os dados são dos tipos secundários e primários. Os dados secundários foram coletados por meio da pesquisa documental (convênios, projetos, informes, projetos da *web* etc.), e os dados primários, por meio das entrevistas e a observação dos participantes.

Inicialmente, foi realizada a busca de documentos relacionados aos projetos e atividades que se realizavam, revisando-se o projeto na *web* (<www.utpl.edu.ec/blogproyectoChiquitos/>), onde são encontradas as informações sobre os trabalhos e a documentação histórica do projeto, e os resultados de projetos realizados desde o ano de 2004. A *web* é o principal meio para compartilhar, de maneira formal, o conhecimento que é gerado neste projeto.

Para revisar os documentos do Projeto Chiquitos, foi usado um protocolo de documento (Apêndice A).

Na segunda etapa de coleta de dados (coleta de dados primários), foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os sujeitos de pesquisa descritos na seção 3.2. As entrevistas foram utilizadas como técnica de coleta de dados, uma vez que possibilitam obter informação sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realizam ou pretendem realizar, como também suas explicações sobre acontecimentos (YIN, 2005; MERRIAM, 1998), neste mesmo caso, sobre os aspectos ligados ao processo de compartilhar conhecimento no Projeto Chiquitos, na UCB-Ch.

A coleta dos dados por meio das entrevistas foi desenvolvida da forma como segue.

3.3.1 Programação das entrevistas com os participantes

Foram programadas sete entrevistas. O lugar e o horário foram definidos pelos participantes, de acordo com a sua disponibilidade de tempo. Durante a entrevista, o participante não foi interrompido. Quando a pessoa não respondia à pergunta diretamente, a pesquisadora retomava a mesma pergunta de uma forma diferente. Por diversas vezes, houve a necessidade de pedir esclarecimentos sobre algumas falas do entrevistado ou surgiram perguntas para aprofundar determinados assuntos, quer dizer, alguns pontos não detalhados também foram

pesquisados. O roteiro de perguntas foi utilizado apenas como um direcionador, não seguindo a mesma ordem das perguntas, pois se o entrevistado dizia algo relacionado a outra pergunta, o tema era aprofundado, independente de ser o próximo item do roteiro.

3.3.2 Realização das entrevistas conforme a agenda

As sete entrevistas programadas foram realizadas no horário confirmado. Elas foram gravadas utilizando-se um gravador. Dessa forma, as entrevistas foram realizadas de forma individual e pessoalmente, com registros dos dados pela pesquisadora, gravados em áudio, mediante a autorização dos entrevistados. O tempo médio para cada entrevista foi de 50 minutos, o que resultou em aproximadamente sete horas de gravação e cerca de 14 páginas de transcrição. O Quadro 5 apresenta os dados da realização das entrevistas, segundo a sequência em que foram realizadas.

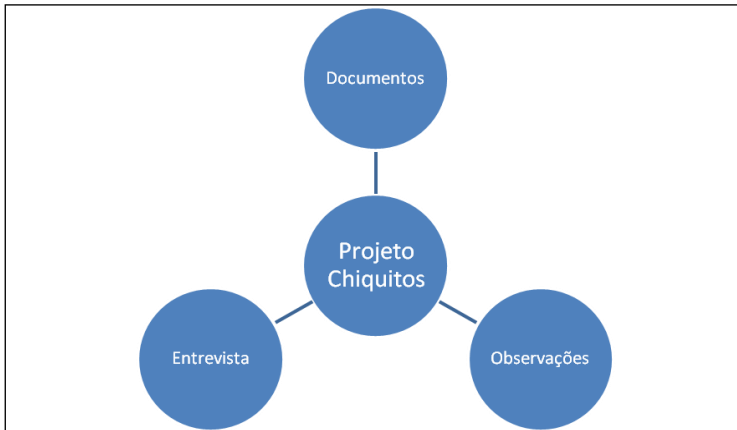
Quadro 5 – Entrevistas por data de realização

Entrevista	Data
E1	7/06/2011
E2	7/06/2011
E3	8/06/2011
E4	9/06/2011
E5	11/06/2011
E6	11/06/2011
E7	12/06/2011

Fonte: A autora, 2011.

Com a finalidade de validar qualitativamente os dados coletados, esta investigação analisou conjuntamente diferentes fontes de evidências (triangulação de dados dos documentos, entrevistas e observação, conforme demonstrado na Figura 9).

Figura 9 - Fonte de dados na pesquisa



Fonte: A autora, 2001.

Dessa forma, as múltiplas fontes de dados – documentos, entrevistas e observações (CRESWELL, 1998) –, foram utilizadas de forma que uma complementasse a outra, a fim de estudar o objeto da pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de conteúdos, que consiste em “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2002, p.38). Os procedimentos utilizados nesta pesquisa consideraram os aspectos apontados por Yin (2005), Merriam (1998), Creswell (1998) e Bardin (2002), que podem ser resumidos nas seguintes fases: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos dados, inferências e interpretação.

Essas fases foram desenvolvidas em seis passos, conforme propõe Creswell (2007), apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Passos de análise e interpretação dos dados

#	Passos	Descrição	Passos utilizados
1	Organização e preparação dos dados para a análise	Envolve transcrever as entrevistas, digitar notas de campo ou classificar e organizar os dados em diferentes tipos, dependendo das fontes de informação.	<ul style="list-style-type: none"> - Transcrição das entrevistas segundo a data da realização; - Digitação das notas de campo.
2	Leitura de todos os dados	Obter um sentido geral das informações e refletir sobre seu sentido global.	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura “flutuante” para observar o conteúdo geral e os temas que se repetem com mais frequência; - Anotações nas margens do texto.
3	Análise detalhada com um processo de codificação dos dados	Processo de organizar os materiais em “grupos” antes de dar algum sentido a esses “grupos”.	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura aprofundada, buscando segmentar frases ou parágrafos em categorias; - Listagem de todos os tópicos; - Organização dos tópicos em “tópicos principais”, “tópicos secundários” e outros; - Abreviação dos tópicos como códigos; - Agrupamento de tópicos similares.
4	Utilização do processo de codificação para gerar uma descrição do cenário, além das categorias ou temas para análise	Processo de codificação para gerar uma descrição dos locais ou pessoas. Envolve fornecimento de informações detalhadas sobre pessoas, locais ou fatos em um cenário. Cada categoria mostra perspectivas múltiplas das pessoas e é fundamentada	<ul style="list-style-type: none"> - Descrição do estudo de caso com codificação para cada entrevista (E 01, E 02...); - Análise de categoria; - Descrição dos principais dados referentes a cada categoria.

		em citações diversas.	
5	Representação dos temas/ categorias na narrativa qualitativa	Um modo geral é usar uma passagem narrativa para transmitir os resultados da análise. Pode ser uma discussão detalhada de diversos assuntos ou discussão com temas interconectados.	<ul style="list-style-type: none"> - Escrita detalhada da análise das diversas categorias; - Busca interconectar as categorias.
6	Interpretação ou extração de significado dos dados	Envolve fazer uma interpretação dos dados. Pode ser um significado derivado de uma comparação de resultados com informações extraídas da literatura. Dessa forma, pode-se sugerir que os resultados confirmam informações passadas ou divergem delas. Isso também pode sugerir novas questões que precisam ser respondidas.	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de significados e interpretação dos dados. - Escrita da interpretação a partir dos significados dos dados.

Fonte: Adaptado de Creswell, 2007.

Dessa forma, os seis passos adotados para este trabalho possibilitaram realizar de forma sistemática a análise e a interpretação dos dados coletados, o que pode contribuir para a sua replicação em futuros estudos. No Quadro 7 são apresentados, de forma resumida, os principais aspectos metodológicos utilizados neste trabalho.

Quadro 7 - Síntese dos aspectos metodológicos utilizados no estudo

Aspecto metodológico	Tipo utilizado
Delineamento da pesquisa	Natureza da pesquisa: exploratória e descritiva. Enfoque: qualitativa. Estratégia da pesquisa: estudo de caso. Níveis de análise: intragrupo.
Participantes	Definição: acessibilidade e conveniência. Critérios: projeto de extensão universitária binacional, com uma equipe de trabalho rotatório; que apresenta interesse em participar da pesquisa.

	Organização: Projeto Chiquitos das Universidades do Equador e da Bolívia. Participantes: sete membros de equipes do Projeto Chiquitos.
Dados	Tipos: primários e secundários. Coleta: pesquisa documental, entrevistas e observações não participantes. Instrumentos: protocolo de entrevistas, notas de campo (observações). Registros: gravações de áudio das entrevistas, notas manuscritas. Análise dos dados: análise documental e análise de conteúdo.
Validade da pesquisa	Fonte dos (documentos, entrevistas, observação).

Fonte: A autora, 2011.

Os dados coletados foram mantidos sob a responsabilidade da pesquisadora, sempre considerando o anonimato dos entrevistados. A seção 3.5 descreve os parâmetros utilizados na construção dos protocolos de pesquisa, os quais suportam a análise dos dados.

3.5 PARÂMETROS DE ANÁLISE

Para descrever e analisar como foi desenvolvida a fase de análise dos fatores de oportunidade do processo de compartilhar conhecimento, foi elaborada uma entrevista semiestruturada para aprofundar alguns aspectos temáticos do estudo, tais como: compartilhar conhecimento, Projeto Chiquitos em Bolívia e integração entre os projetos.

Para descrever e analisar como foi desenvolvida a fase de implementação deste projeto de extensão na UCB-Ch, foi realizada uma análise dos documentos: convênios de criação, objetivos deste projeto, sítio *web*, para conhecer os resultados dos projetos executados durante esses sete anos.

Com a finalidade de complementar as informações coletadas inicialmente via documentos, foram pesquisados alguns itens durante as entrevistas, os quais fazem parte do protocolo de entrevistas (Apêndice B).

Para auxiliar na análise dos dados, foram criadas três macrocategorias:

- a) informações sobre as experiências em trabalhos de extensão universitária e saber se conhece o Projeto Chiquitos;

- b) o processo de compartilhar conhecimento centrado nos fatores de oportunidade (fatores formais: equipes estruturadas de trabalho; fatores informais: canais de comunicação informal e TICs);
- c) novos processos que os membros do Projeto Chiquitos gostariam de implementar.

Essas categorias são detalhadas a seguir.

3.5.1 Macrocategoria 1: Informações sobre a experiência em trabalhos de extensão universitária e projetos de extensão

Esta macrocategoria foi criada para incluir aspectos diretamente ligados aos conhecimentos dos membros do Projeto Chiquitos: informações sobre suas experiências em outros trabalhos de extensão, todas as instalações que possuem o projeto, se os membros deste projeto identificam os organizadores, diretores, as áreas de trabalho do projeto, entre outros aspectos. Além disso, uma informação que permitirá à pesquisadora descrever os interesses dos participantes: foi-lhes perguntado por que razão eles participam deste projeto. Nesse sentido, foram definidas nove perguntas (p.1 a p.9), que são mostradas no Quadro 8.

3.5.2 Macrocategoria 2: Fatores de Oportunidade

Nesta macrocategoria, foram feitas perguntas orientadas a descobrir quais fatores de oportunidade influenciam no processo de compartilhar conhecimento dentro do Projeto Chiquitos. Entre as perguntas estão: o tipo de reunião, onde eram realizadas estas reuniões, a descrição do trabalho, como se dá a comunicação entre os membros do projeto, quais as ferramentas TICs utilizadas, entre outras. Foram definidas sete perguntas (p.10 a p.16), que são mostradas no Quadro 8.

3.5.3 Macrocategoria 3: Novos processos que os participantes gostariam de aplicar no Projeto Chiquitos

As perguntas que foram abordadas nesta categoria são encaminhadas a novos processos; sugestões para o futuro; como eles gostariam que fossem desenvolvidas as reuniões; em que novos espaços eles gostariam que fossem desenvolvidas as reuniões; as novas ferramentas TICs que eles gostariam de utilizar para realizar as tarefas

dentro do Projeto Chiquitos. Foram definidas três perguntas (p.17 a p.19), que são mostradas no Quadro 8.

Quadro 8 - Matriz de análise

Categorias	Perguntas
<p>Informações sobre sua experiência em trabalhos de extensão universitária e no Projeto Chiquitos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é sua experiência em trabalhos de projetos de extensão universitária? 2. Conhece as instalações da UCB-Ch na Chiquitania? 3. Conhece o nome das pessoas que estão liderando o Projeto Chiquitos? 4. Conhece as áreas ou linhas de trabalho da UCB-Ch (Projeto Chiquitos)? 5. Qual é(são) a(s) área(s) na qual trabalha na UCB-Ch (Projeto Chiquitos)? 6. Quantos anos está na luta a UCB-Ch (Projeto Chiquitos)? 7. Conhece quais são os resultados do trabalho em Chiquitos? 8. Como parte da equipe do Projeto Chiquitos, você se descreve como uma pessoa com que características? 9. Por que decidiu formar parte da UCB-Ch (Projeto Chiquitos)?
<p>Fatores que facilitam o processo de compartilhar conhecimento</p>	<ol style="list-style-type: none"> 10. Descreva o tipo de reuniões que são realizadas no Projeto Chiquitos. 11. Quais são os espaços nos quais são desenvolvidas as reuniões para o Projeto Chiquitos? 12. Quais são as características do entorno laboral do Projeto Chiquitos? 13. Como é descrito o trabalho no projeto Chiquitos? 14. Descreva: como acontece a comunicação entre as pessoas do grupo? 15. Descreva: que ferramentas TICs utiliza? 16. Como estas ferramentas TICs são utilizadas no trabalho dentro do grupo?

Novos processos que os participantes gostariam de aplicar no projeto	<p>17. Como gostaria que as reuniões se desenvolvessem?</p> <p>18. Quais os novos espaços que recomenda para compartilhar os conhecimentos aprendidos?</p> <p>19. Quais as novas ferramentas TICs que você gostaria utilizar para realizar tuas tarefas dentro do Projeto Chiquitos?</p>
--	--

Fonte: A autora, 2011.

3.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Este capítulo apresentou os principais aspectos relacionados aos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Inicialmente, apresentou os aspectos, as linhas metodológicas. Esta pesquisa é de natureza exploratório-descritiva, tem um enfoque qualitativo e a estratégia de pesquisa é o estudo de caso. Os procedimentos de coleta de dados foram realizados por meio de múltiplas fontes de evidência (documentos, entrevistas e observações não participativas). E a análise de dados foi realizada basicamente por meio de análise do conteúdo.

O capítulo foi finalizado com a descrição dos parâmetros de análise, os quais descreveram as principais dimensões de análise e os elementos que foram analisados no estudo. Esses procedimentos foram relevantes para os procedimentos de análise e interpretação dos resultados dos dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados coletados na pesquisa de campo e os principais resultados obtidos a partir de sua análise. Inicia-se com a apresentação da organização na qual foi desenvolvido o estudo, sua história, processos e estrutura. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados referentes ao processo de compartilhar conhecimento no Projeto Chiquitos.

Neste capítulo, os dados são apresentados juntamente com a análise dos resultados e apoiados pelos documentos estudados, pelas observações de campo, pelas informações das entrevistas realizadas e pela literatura utilizada. A fim de manter o anonimato dos participantes da pesquisa, a autoria das conversas (citações) é referenciada pela numeração atribuída ao entrevistado, conforme o Quadro 2 na seção 0.2, e são ilustrativos dos resultados encontrados.

4.1 INFORMAÇÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA EM TRABALHOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E PROJETOS DE EXTENSÃO

Para apresentar os dados que revelam o conhecimento dos membros do projeto, apresenta-se as seguintes perguntas:

- a) Experiência em trabalhos de extensão universitária: numa relação de 5/7 as pessoas que trabalham no Projeto de extensão universitária.
- b) Conhecimento de algumas áreas do projeto: as pessoas que foram entrevistadas para este trabalho vêm trabalhando numa média de seis meses, mas seu conhecimento do Projeto Chiquitos (instalações, organizadores, diretores, linhas de trabalho) está numa relação de 5/7.
- c) Áreas de trabalho das pessoas dentro do Projeto Chiquitos: as pessoas são distribuídas dentro das áreas conforme mostrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Áreas de trabalho Projeto Chiquitos

# de Entrevistados	Áreas
2	Telemática

2	Indústrias Agropecuárias
1	Hotelaria e turismo
2	Modalidade Aberta e à Distância

Fonte: A autora, 2011.

- d) Os critérios pelos quais essas pessoas decidiram fazer parte deste projeto: as pessoas têm várias razões, porém todas elas têm em comum o desejo de superação pessoal, fortalecer sua personalidade, buscar sentido para a vida, formar uma visão diferente com relação ao que eles poderiam fazer pelos demais, entre outras, como são mostradas à continuação, no Quadro 10.

Quadro 10 – Critérios para participar do Projeto Chiquitos

Entrevistados	Respostas
E2	Para aprender o valor que as pessoas têm e conhecer mais sobre a qualidade de vida da cultura boliviana.
E3	Para fazer parte de uma boa experiência pessoal; a comunicação; o moldar uma nova família e como lidar com eles; a experiência de vida; experiência profissional; se adaptar a um novo estilo de vida; conhecer novas culturas e tradições.
E4	Gosto do trabalho comunitário, de poder servir de alguma forma às pessoas e, o mais importante é que nos ensina a dar valor à parte humana, àquilo que se tem, e a entregar tudo sem receber nada em troca.
E5, E7	Porque é um desafio; para conseguir que bastantes pessoas possam ter acesso a um nível de conhecimento básico; gerar neles a esperança de que podem conseguir a superação seja no lugar no qual residem.
E6	Aprender, colaborar, cumprir metas profissionais, viver a experiência de ser um cooperante por um ano.
E1	Contribuir com meu conhecimento para que este projeto continue.

Fonte: A autora, 2011.

As pessoas entrevistadas expressam as razões e interesses de trabalhar neste projeto, já que consideram que são elas as que mais aprendem.

4.2 ANÁLISE DOS FATORES DE OPORTUNIDADE PARA COMPARTILHAR CONHECIMENTO

A análise das respostas dos participantes com relação aos fatores de oportunidade tem como objetivos identificar se as equipes estruturadas de trabalho criam uma linguagem comum para compartilhar o conhecimento; e, em relação às tecnologias da informação e comunicação (TICs), quais ferramentas eles utilizam e quais os ajudam a compartilhar conhecimento. E, como fatores informais, estão os fluxos ou canais de comunicação informal, que permitem identificar os contextos ou reuniões informais para compartilhar conhecimento que se criam neste projeto.

a) Tipos de reuniões que se realizam no Projeto Chiquitos

Os membros do projeto identificam dois tipos de reuniões: reuniões programadas e reuniões que surgem de acordo com as necessidades de cada projeto, como são mostradas no Quadro 11.

Quadro 11 – Tipos de reuniões do Projeto Chiquitos

ENTREVISTADOS	RESPOSTAS
E1	Falam com o P. Adrian (Diretor), e logo é decidido o que fazer, as ideias são analisadas para realizá-las, tendo em conta o meio das necessidades.
E2	Não são realizadas reuniões com as outras áreas do projeto, são realizadas reuniões internas da área de telemática.
E3	Reuniões semanais das tarefas atribuídas, cada semana se atribuem novas tarefas.
E4	Somente nos reunimos quando há algum conflito ou próximo às avaliações.
E5	Sim, nos reunimos cada duas semanas.
E6	Reunimo-nos no escritório do diretor para analisar as

	tarefas.
E7	Reúnem-se para atribuir as tarefas.

Fonte: A autora, 2011.

b) Espaços nos quais são desenvolvidas as reuniões

Pode-se ver estes espaços refletidos no Quadro 12, a seguir.

Quadro 12 – Espaços das reuniões no Projeto Chiquitos

ENTREVISTADOS	RESPOSTAS
E1	Escritório de P. Adrian, área de alimentos na planta San Miguelito
E2	Almoçando fora
E3	No escritório do P. Adrian (chefe) ou em meu escritório
E4	No escritório da MaD.
E5	Reunião de trabalho no escritório do diretor.
E6	No escritório da MaD.
E7	No escritório do diretor.

Fonte: A autora, 2011.

As respostas mostram que os espaços onde mais se reúnem são o escritório do diretor, os escritório de MaD (Modalidade Aberta e à Distancia) e em algum lugar fora do Projeto.

c) Características do ambiente de trabalho e descrição do trabalho no Projeto Chiquitos

É destacado um ambiente de trabalho com respeito, amizade e confiança, como é mostrado no Quadro 13.

Quadro 13 – Características do ambiente de trabalho no Projeto Chiquitos

ENTREVISTADOS	RESPOSTAS
E1	Ambiente de trabalho: analisa e se reúne antes de tomar uma decisão, trabalho em equipe, amizade.
E2	Ambientes de respeito, de conversa, são compartilhadas as experiências de vida.
E3	O trabalho é realizado em equipe, confiança para dar opiniões.
E4	Temos que ser criativos, utilizar os poucos recursos que temos e pôr a ilusão que este trabalho requer.
E5	Muita criatividade no trabalho, e trabalho em equipe.
E6	Existe amizade entre todos e realizamos o trabalho em equipe.
E7	Trabalho em equipe e boa relação.

Fonte: A autora, 2011.

As respostas mostram que o trabalho em equipe permite que seja criado um bom ambiente de trabalho.

d) Descrever a comunicação entre os membros do grupo

A comunicação entre alguns membros é fluida, e em outros falta a abertura para compartilhar os trabalhos que cada um vem realizando, como é mostrado no Quadro 14.

Quadro 14 – Comunicação no Projeto Chiquitos

ENTREVISTADOS	RESPOSTAS
E1	Comunicação: falta integração das áreas, terem reuniões para identificar melhor os objetivos.
E2	Comunicação: falta comunicação fluida entre as pessoas que fazem parte do projeto, cada uma se concentra somente em fazer seu trabalho.
E3	A comunicação é boa, e são resolvidos os inconvenientes com diálogo. Melhorar a comunicação interna.

E4	A comunicação é boa, porque existe uma amizade e se é trabalhado em equipe.
E5	A comunicação é fluida e cada uma com sua própria formação; a comunicação é boa, se alguém necessita é auxiliado de forma rápida.
E6	A comunicação muito boa.
E7	A comunicação flui bem, é direta, porque estamos dentro de um bom ambiente.

Fonte: A autora, 2011.

As respostas que são apresentadas mostram que em algumas áreas falta fluidez na comunicação com outras áreas.

f) Ferramentas TICs utilizadas dentro do projeto

Este projeto teve início com as ferramentas TICs (internet e telefone), e até o presente momento estas servem de apoio para as tarefas, atividades e projetos. E as respostas mostram isso no Quadro 15.

Quadro 15 – Ferramentas TICs utilizadas no Projeto Chiquitos

ENTREVISTADOS	RESPOSTAS
E1	Internet, celular, telefone convencional
E2	Internet, voz sobre IP, celular, telefone, videoconferência
E3	San Miguelito não conta com os recursos de tecnologia e impede a formação dos jovens nesta área
E4	Internet, para se comunicar com os estudantes e o celular
E5	Internet e telefone celular
E6	Internet e celular
E7	Internet, telefone, celular

Fonte: A autora, 2011.

As respostas mostram que as ferramentas TICs que possuem são a internet (*e-mail*, buscadores, projetos), que são utilizadas por todos os membros do projeto, facilitando sua vida laboral.

g) Como são utilizadas as ferramentas

Conforme as ferramentas TICs apresentadas no item anterior, estas ferramentas são utilizadas para melhorar a comunicação entre os membros do projeto e, também muito importante, a comunicação com os membros externos ao projeto, como são os estudantes da Modalidade de Estudos à Distância, conforme mostrado no Quadro 16.

Quadro 16 – Como são utilizadas as ferramentas TICs no Projeto Chiquitos

ENTREVISTADOS	RESPOSTAS
E1	Comunicação com os companheiros e para apoio no trabalho que realizamos diariamente.
E2	São utilizadas para melhorar os serviços.
E5	Comunicação com o mundo exterior por meio de <i>e-mail</i> e buscadores.
E3	Não se usam muito, mas as poucas que temos se utilizam para capacitação dos estudantes.
E7	Para melhorar a atenção aos estudantes e realizar as tarefas designadas mais rapidamente.
E4, E6	São fundamentais para se comunicar com os estudantes de modalidade aberta para apoiá-los em suas tarefas, melhorando a comunicação de forma rápida.

Fonte: A autora, 2011.

As respostas representadas no quadro anterior mostram que, especialmente na Modalidade de Estudos à Distância, essas ferramentas são muito importantes, porque permitem uma comunicação rápida e fluida com os estudantes que estão dispersos na geografia da Chiquitania boliviana.

4.3 NOVOS PROCESSOS QUE OS PARTICIPANTES GOSTARIAM DE APLICAR AO PROJETO CHIQUITOS

Os novos processos, ou formas, sugeridos são:

a) Desenvolvimento de reuniões

Os membros do projeto sugerem intensificar estas reuniões em lugares como cafés, caminhadas etc., a fim de promover espaços para compartilhar experiências de vida mais pessoais, de acordo com o mostrado no Quadro 17.

Quadro 17 – Sugestões para a forma de conduzir as reuniões do Projeto Chiquitos

ENTREVISTADOS	RESPOSTAS
E1	Atividades recreativas, reuniões fora da área de trabalho.
E2	Fazer reuniões de formação: vida, a família, amigos.
E3	As reuniões devem ser de companheirismo: ao compartilhar, fazer caminhadas, ir a cafés da cidade.
E4	Ser mais abertos aos gestores, para que se adaptem a novas ideias.
E5	Reuniões mais participativas, onde todos possam ser ouvidos.
E6	Talvez reuniões com a participação de todos, fora das estações do projeto.
E7	Reuniões onde se ouçam outras ideias; reuniões mais seguidas, para fortalecer a equipe.

Fonte: A autora, 2011.

As respostas mostram que os membros deste projeto estão abertos a compartilhar com seus companheiros, para fortalecer o trabalho em equipe.

b) Novos locais para reuniões

As respostas são mostradas no Quadro 18.

Quadro 18 – Novos locais para as reuniões do Projeto Chiquitos

ENTREVISTADO	RESPOSTAS
E1	Lugares fora da UBCh.
E2	Espaços - reuniões: San Miguelito.
E3	Organizar caminhadas a lugares próximos para conversar sobre a vida de cada um.
E4	Compartilhar um café, fazer um churrasco, realizar esportes para compartilhar mais.
E5	Cafés da cidade e organizar saídas de convivência.
E6	Em almoços fora da universidade.
E7	Na lanchonete universitária, nas instalações ao ar livre.

Fonte: A autora, 2011.

Estas respostas estão centradas igualmente nas respostas que os espaços que preferem para se reunir são localizados fora das instalações do projeto.

c) *Novas ferramentas TICs*

As respostas pedem para que o serviço de internet seja melhorado (*e-mail*, buscadores, acesso a projetos); também que sejam instaladas algumas ferramentas de projeto, como segue no Quadro 19.

Quadro 19 – Novas ferramentas TICs para o Projeto Chiquitos

ENTREVISTADOS	RESPOSTAS
E1	Acredito que as que temos por enquanto são as necessárias.
E2	Melhorar internet, telefone.
E3	Melhorar o serviço de internet.
E4	Mais internet.
E5	Melhorar os <i>softwares</i> de projeto, mais internet.
E6	As que temos são boas.

E7	Telefone convencional de melhor qualidade.
----	--

Fonte: A autora, 2011.

Os membros do Projeto Chiquitos se concentram nas melhorias da internet, já que é a ferramenta que mais utilizam para se comunicar, compartilhar e desenvolver as tarefas e atividades.

4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Neste capítulo foram apresentados e analisados os principais resultados do estudo realizado. O capítulo inicia com uma descrição da região de Chiquitania Boliviana, destacando os aspectos mais importantes dessa região; logo a seguir, continuamos com a descrição da Universidade Católica Boliviana San Pablo, sede Chiquitos, instituição de educação superior que mantém um convênio de cooperação internacional com a Universidade Técnica Particular de Loja - Equador, e deste convênio nasceu o Projeto Chiquitos. A seguir, foi apresentado o Projeto Chiquitos: estrutura, processos, atividades e resultados.

A seção 4.2 apresentou e analisou os aspectos relacionados ao conhecimento que os membros deste projeto possuem, encontrando que a maior parte deles, numa relação 5/7, conhecem as pessoas que estão à frente do projeto, conhecem as instalações. Cabe mencionar que as instalações são quatro: área central (secretaria, salas virtuais, salas de computação, escritórios do diretor); área de agroindústrias (planta de processamento de produtos San Miguelito); área Modalidade à Distância (secretaria e coordenação) e a área da fazenda San Miguelito (colégio agropecuário, projeto Ecoturismo, entre outros). Os entrevistados conhecem também as áreas ou linhas de trabalho do Projeto Chiquitos; e, ao falar dos motivos pelos quais eles decidiram trabalhar neste projeto (longe de casa, em outro país, sem conhecer ninguém...), destacamos seu desejo de servir, para dar luz nova a novas pessoas, realizar novas experiências. Essas informações nos situam num ambiente amigável, de pessoas carismáticas, que estão abertas aos demais. Estas ações conscientes por parte do indivíduo que possui o conhecimento, que Ipe (2003) nos indicava, permitem que seja gerado um ambiente propício para compartilhar.

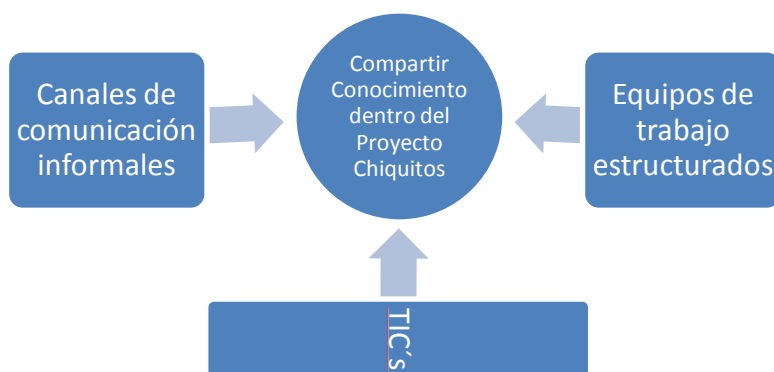
Na seção 4.3 apresentamos e analisamos os aspectos relacionados a fatores de oportunidade para compartilhar conhecimento, que são aqueles que criam o contexto adequado para que as pessoas tenham a

oportunidade de compartilhar o que sabem. Os dados nos mostram que os membros do projeto superaram as barreiras de comunicação e divisão de tarefas, por meio dos canais relacionados: a interação frente a frente, que permite que seja de confiança, respeito e amizade entre os membros deste projeto. Dentre os fatores de oportunidade, chamamos a esta interação de fluxos ou canais de comunicação informal. As reuniões mantidas pelos membros do projeto são de acompanhamento e seguimento de tarefas, diretamente com o coordenador do projeto, permitindo criar uma equipe de trabalho estruturada, que tem projetos comuns em que compartilham experiências comuns, levando à interação pessoal.

As TICs (internet, telefones, celular), dentro do Projeto Chiquitos, permitem um rápido acesso à informação, permitem ganhar tempo, compartilhar os conhecimentos gerados, comunicação fluida com os membros externos do projeto, como são os Estudantes de Modalidade Aberta e à Distancia.

Dentro do Projeto Chiquitos, podemos concluir que existe o contexto, as oportunidades para que se dê um processo de compartilhar conhecimento, pela interação desses três fatores de oportunidade, como é mostrado na Figura 10.

Figura 10 - Influência dos fatores de oportunidade no Projeto Chiquitos



Fonte: A autora, 2011.

A seção 4.4 apresentou e analisou os aspectos relacionados a novos processos que os participantes gostariam que fossem implantados no Projeto Chiquitos, para melhorar o desenvolvimento das atividades e projetos, como são os espaços de reunião ao ar livre, reuniões com uma participação maior da equipe; e, com relação às ferramentas da TIC, melhorar o serviço de internet.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, este capítulo apresenta as principais contribuições das entrevistas com os membros do Projeto Chiquitos. Na continuação, se realizará um confronto entre os objetivos propostos no início do trabalho e os resultados obtidos no final. Além disso, se realizará um resgate da pergunta orientadora e se conclui o capítulo com a apresentação das sugestões para novas pesquisas.

5.1 QUANTO À CONSTRUÇÃO E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta etapa do trabalho foi fundamental para o processo de adaptação dos conceitos, já que possibilitou à pesquisadora analisar as características do Projeto Chiquitos de extensão universitária, de tal forma que foi possível, ao final desta etapa, ter-se uma visão geral e exaustiva do projeto.

Com a posse dessas informações e dos conhecimentos das referências teóricas, foi possível fazer as primeiras análises e comparações do conteúdo referente aos fatores de oportunidade para compartilhar conhecimento, que foram melhoradas e confirmadas ao longo da pesquisa.

As principais contribuições desses instrumentos estão diluídas por todo o texto, mas são concentradas, de modo especial, na segunda parte do capítulo 4 (análise e interpretação dos dados).

5.2 QUANTO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS

Este trabalho teve por objetivo pesquisar e analisar o processo de compartilhar conhecimento em um grupo de extensão universitária e avaliar qualitativamente os fatores de oportunidade que se dão para que este processo aconteça.

Para isto, o primeiro objetivo específico foi descrever o trabalho da universidade focado na extensão universitária, alcançado mediante a revisão da literatura apresentada nas seções 2.1 a 2.4. Destacando que a razão de ser da universidade contemporânea, como entidade ativa na sociedade na qual é desempenhada, é satisfazer as necessidades sociais e individuais, a partir da preparação do ser humano. Para poder dar cumprimento a esse objetivo, a universidade, no entanto, como instituição formativa e transformadora, deve aglutinar toda sua ocupação

e projetá-la, através de um processo fundamental: a Extensão Universitária.

A Extensão Universitária é uma das vias através das quais é desenvolvido o processo de comunicação cultural no seu mais amplo sentido, é uma fase muito importante de socialização da produção e interação cultural nos diversos ramos de ocupação universitária, que facilita o vínculo Universidade-Sociedade através de suas diferentes formas de manifestação (difusão da cultura científico-tecnológica, socio-humanística, político-ideológica, de saúde, entre outras modalidades); facilita também, a prestação de serviços à comunidade universitária e à população em geral, para dar resposta às necessidades de superação e capacitação, de modo que contribua com o desenvolvimento cultural integral.

No segundo objetivo específico se apresentou o Projeto Chiquitos, uma descrição dos seus processos, da estrutura e seus componentes, com a finalidade de dar ao leitor uma visão clara sobre este projeto que se desenvolve através de um convênio de cooperação interna entre as universidades de dois países, Equador e Bolívia, países em vias de desenvolvimento que unem esforços para buscar melhorias para seus povos.

O terceiro objetivo específico pretendia pesquisar e definir construções de análises relacionadas ao processo de compartilhar conhecimento. Atendeu-se a este objetivo por meio da literatura apresentada na segunda parte do capítulo 2 (ver análise detalhada na seção 2.5). A análise desta teoria apresenta os fatores que influenciam no processo de compartilhar conhecimento, que são variados. Para esta pesquisa, foram tomados como foco de análise os fatores de oportunidade, que permitem observar os espaços e contextos que são criados para compartilhar conhecimentos.

Diante da análise de conteúdos, tomamos como base a definição de Wilson, Goodman e Cronin (2007), para os quais compartilhar conhecimento é um processo através do qual novos conhecimentos, rotinas e comportamentos são distribuídos entre os membros do grupo, ao mesmo tempo em que os membros compreendem que os outros, dentro do grupo, possuem aquela aprendizagem. Esta definição nos permite ressaltar a importância da abertura que deve ter o membro de um grupo, para oferecer aos demais seu conhecimento aprendido, porque desse modo seu conhecimento cresce. É assim que esta visão encerra os aspectos importantes que são requeridos para esta pesquisa.

O quarto e último objetivo específico é descrever e identificar como os fatores de oportunidade influenciam no processo de compartilhar conhecimento dentro do Projeto Chiquitos. Este objetivo foi atendido através da literatura apresentada no capítulo 2, seção 2.6.3, seguida da aplicação da entrevista semiestruturada (ver análise detalhada na seção 4.3). Entre os critérios mais apontados pelos membros do projeto, estão as reuniões periódicas, as programadas e também as reuniões esporádicas com o diretor do projeto, para atender necessidades que vão surgindo no desenvolvimento das atividades, definir novas tarefas (responsabilidades em relação a projetos novos que surgem, coordenar feiras de exposições etc.) e dar seguimento a essas tarefas. Estas reuniões acontecem geralmente no escritório do diretor e, esporadicamente, em lugares fora das instalações do projeto. Os membros do projeto ressaltam o uso das ferramentas TICs: internet, telefone fixo e celular, como as ferramentas mais utilizadas e que servem de apoio para as atividades e para a comunicação dos membros do projeto entre si e com os membros externos. Os resultados também apontam que a comunicação é fluida, já que o trabalho é em equipe e o nível de confiança e amizade é muito bom.

Na entrevista, foi perguntado aos membros do Projeto Chiquitos a respeito de algumas questões que nos permitissem saber quais os conhecimentos que tinham do projeto em si (áreas de atuação, organizadores, instalações, entre outras), dado que as pessoas às quais se aplicaram as entrevistas estavam participando deste projeto há quatro meses, devido às características do projeto (ver análise detalhada na seção 4.2), destacando que a maioria dos membros, numa relação 5/7, conhece as instalações completas, os organizadores, as linhas de trabalho do projeto. Esses dados, entre outros aspectos, nos revelam o compromisso e responsabilidade que as pessoas que trabalham neste projeto têm. Além disso, com a finalidade de conhecer mais os membros do projeto, perguntamos por que eles estavam trabalhando neste projeto de extensão, a que eles responderam, em sua totalidade, que estão aí para buscar novos desafios para suas vidas, pelo desejo de ajudar a outras pessoas, levar novas esperanças às pessoas que vivem em Chiquitania Boliviana. Esta informação contribuiu para sabermos as razões e motivações que impulsionam os membros deste projeto a realizar as tarefas designadas, e que influenciam diretamente na sua atitude frente ao processo de compartilhar o conhecimento que eles possuem. Uma dessas motivações, e que move as demais, é o desejo de servir, de ajudar aos outros.

Também foi perguntado, com a finalidade de dar sugestões ao Projeto Chiquitos, como eles gostariam que as reuniões fossem e quais as tecnologias que gostariam que fossem implementados (ver análise detalhada na seção 4.4.). Eles pontuaram que gostariam que as reuniões fossem realizadas em diferentes espaços (cafés da cidade, em outras instalações do projeto); que estas reuniões tenham participação ativa de todos os assistentes, para que o conhecimento seja compartilhado, e, com relação às ferramentas TICs, solicitaram melhora no serviço de internet e também a instalação de *softwares* de desenho.

Com isto, em relação à pergunta orientadora desta pesquisa, que era descobrir como acontece o processo de compartilhar conhecimento num grupo de extensão universitária, focado nos fatores de oportunidade que criam esses contextos, foi verificado que os conhecimentos gerados dentro do Projeto Chiquitos são compartilhados entre os membros (rotinas, conhecimentos), e os fatores para que este processo ocorra estão presentes neste projeto.

Este trabalho de extensão universitária em universidades pequenas e em desenvolvimento, traz consigo uma aprendizagem importante, tanto para aquele que dá como para o que recebe. Os participantes do Projeto Chiquitos levam consigo a experiência de haverem partilhado sua vida por um ano com pessoas desconhecidas, novas, compartilhando um sonho e transmitindo-lhes novas esperanças. A aprendizagem serve para as duas universidades, já que os estudantes regressam ao Equador cheios de novos aprendizados, habilidades, destrezas e sabedoria, que colocarão a serviço do seu país.

O Projeto Chiquitos tem gerado, na comunidade de San Ignacio, um pequeno e significativo movimento de ideias, projetos, sonhos, que os jovens que chegam do Equador e de diferentes partes do mundo vão semeando pouco a pouco. O enriquecimento dos jovens se reflete em novos desafios que eles assumem, ao regressar a seu país, com toda responsabilidade e com uma liderança renovada. E este enriquecimento se deve, em grande parte, à sua convivência diária com os moradores dessa região, ao fato de colocarem em prática habilidades criativas, de bom gosto, bom humor, entre outras, e, em especial, às habilidades relativas ao tema da liderança participativa e ativa, que permitem que os jovens e pessoas envolvidas nesse projeto de extensão fortaleçam seu caráter e personalidade e, o mais importante, valorizem as pessoas ao seu redor, assim como os recursos.

5.3 SUGESTÕES PARA O PROJETO CHIQUITOS E PARA NOVAS PESQUISAS

Para o Projeto Chiquitos:

- a) Promover a busca de novos espaços para compartilhar o conhecimento gerado no projeto, como caminhadas, encontros, retiros.
- b) Promover fatores de oportunidade, tanto formais como informais (reuniões mais participativas, conversas entre as equipes) que permitam a interação entre os membros do projeto.
- c) Promover reuniões de exposição de projetos e ideias, para que os membros do projeto possam contribuir com seus conhecimentos.

Para pesquisas futuras:

- a) Realizar uma pesquisa do impacto do Projeto Chiquitos sobre a região de Chiquitania.
- b) Trabalho de análise comparativa do Projeto de Extensão com pesquisas que são realizadas em outros países e com outras características.
- c) Analisar fatores individuais, organizacionais, dentro do Projeto Chiquitos.
- d) Gerar um modelo para compartilhar conhecimento em grupos de extensão universitária, levando em conta os múltiplos fatores, encontrados na literatura.
- f) Narrativa do Projeto Chiquitos, para mostrar os resultados.

Considera-se que as diversas recomendações e estudos apresentados por meio deste relatório de pesquisa contribuirão efetivamente para melhoria dos fundamentos orientadores de decisão do Projeto de extensão universitária Chiquitos.

Com o conhecimento e análise das ideias que foram levantadas e desenvolvidas, julga-se que caminhos puderam ser abertos para o desenvolvimento e a implementação de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ANCONA, D.; CALDWELL, D. Bridging the boundary: external activity and performance in organizational teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 634-666, 1992.
- ARDICHVILI, A. Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barriers, and enablers. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10, n. 4, p. 541-554, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002. Original em inglês.
- BÉLANGER, F.; ALLPORT, C. (2008). Collaborative technologies in knowledge tele-work: an exploratory study. **Information System Journal**, v. 18, n. 1, p. 101-121, 2008.
- BOCK, G.; ZMUD, R.; KIM, Y.; LEE, J. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 87-111, 2005.
- BRACHOS, D.; KOSTOPULOS, K.; SODERSQUIST, K. E.; PRASTACOS, G. Knowledge Effectiveness, Social Context and Innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 5, p. 31-44, 2007.
- BROWN, S.; EISENHARDT, K. Product development: past research, present findings and futures directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.
- CABRERA, E. F.; CABRERA, A. Fostering Knowledge Sharing Through People Management Practices. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p.720-735, 2005.

CABRERA, A.; COLLINS, W. C.; SALGADO, J. F. Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 2, p. 245-264, 2006.

CHANG, T. J.; YEH, S. P.; YEH, I. J. The Effects of Joint Rewards System in New Product Development. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 276-297, 2007.

CHO, N.; LI, G.; SU, Ch. An empirical study on the effect of individual factors on knowledge sharing by knowledge type. **Journal of Global Business and Technology**, v. 3, n. 2, p. 1-15, 2007.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Sage: Thousand Oaks, 1994.

_____. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

_____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e mistos**. 2. ed. Tradução de Luciana Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2007. Original em inglês.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CUMMINGS, J.; TENG, B. S. The keys to successful knowledge-sharing. **Journal of General Management**, v. 31, n. 4, p. 1-18, 2006.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FERNÁNDEZ, F. Extensión: tres binomios. CONFERENCIA CONGRESO LATINOAMERICANO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA. **Revista Imágenes**, v. 4., n. 7. p. 129-133. Costa Rica, 1997.

GALINDO CÁCERES, J. Apuntes de metodología en investigación cualitativa. CONGRESO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. MEDELLÍN. **Actas...** p.55, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZÁLEZ, G.; GIL, R. **Un modelo de extensión universitaria para la extensión universitaria**. Su aplicación a la Cultura Física y el Deporte. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". La Habana, Cuba, 1996.

GONZÁLEZ, G.; GIL, R.; GONZÁLEZ FDEZ-LARREA, M. **Programa Nacional de Extensión Universitaria**. La Habana. Cuba, 2001.

HART DÁVALOS, A. **La extensión universitaria y la integración cultural**. Conferencia. I ENCUENTRO LATINOAMERICANO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA. **Actas...** La Habana. Cuba, 1996

HSU, I. Enhancing employee tendencies to share knowledge-Case studies on nine companies in Taiwan. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 4, p. 326-338, 2006.

_____. Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: a preliminary test. **Expert Systems with Applications**, v. 35, p. 1316-1326, 2008.

HSU, I.; WANG, Y. A Model of Intraorganizational Knowledge Sharing: Development and Initial Test. **Journal of Global Information Management**, v. 16, n. 3, p. 45-73, 2008.

HUANG, Q.; DAVISON, R.; GU, J. Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China. **Asia Pacific Journal Management**, v. 25, n. 3, p. 451-471, 2008.

IPE, M. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

KANKANHALLI, A.; TAN, B.; WEI, K. Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 113-143, 2005.

KHALIFA, M.; LIU, V. **Determinants of successful knowledge management programs**. City University of Hong Kong, 2003. Disponível em: <<http://www.ejkm.com>> Acesso em: 18 jul. 2010.

KIM, S.; LEE, H. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. **Public Administration Review**, v. 66, n. 3, p. 370-385, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEE, D.; AHN, J. Reward system for intra-organizational knowledge sharing. **European Journal of Operational Research**, v. 180, n. 2, p. 938-956, 2007.

LEE, H.; CHOI, B. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. **Journal of Management Information Systems**, v. 20, n. 1, p. 179-228, 2003.

LIN, H. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 315-332, 2007.

LIN, H.; LEE, G.G. Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. **Management Decisions**, v. 44, n. 1, p. 74-88, 2006.

LIN, H-F.; LEE, H-S. Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. **Journal of Information Science**, v.35, n.1, p.25-44. Doi:10.1177/0165551508091310, 2008.

LIN, H.; LEE, H.; WANG D. Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. **Journal of Information Science**, v. 35, 1, p. 25, 2009.

LIN, M.-J. J.; HUNG, S.-W.; CHEN, C.-J. Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities. **Computers in Human Behavior**, v. 25, n. 4, p. 929-939. Elsevier Ltd. Doi: 10.1016/j.chb.2009.03.008, 2009.

LOVELACE, K.; SHAPIRO, D.; WEINGART, L. Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 779-793, 2001.

LUNDEVALL, B.; NIELSEN, P. Knowledge management and innovation performance. **International Journal of Manpower**, v. n. 3/4, p. 28, 207-223, 2007.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case studies applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publications, 1998.

MOLINA, L.; LLORENS-MONTES, F. C. Autonomy and teamwork effect on knowledge transfer: knowledge transferability and moderator variable. **International Journal of Technology Transfer & Commercialisation**, v. 5, n. 3, p. 263-285, 2006.

NISHIMOTO, K.; MATSUDA, K. Informal communication support media for encouraging knowledge-sharing and creation in a community. **International Journal of Information Technology and Decision Making**, v. 6, p. 411-426, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

ORDAZ, C.; CRUZ J.; GINEL E. **Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación**, JEL Code: M1 y O3. Grupos de investigación SEC2006-15105 y SEJ-02478, 2009.

PAN, S. L.; SCARBROUGH, H. Knowledge management in practice: an exploratory case study. **Technology Analysis Strategic Management**, v. 11, n. 3, p. 359-374, 1999.

POLANYI, M (1966). The logic of tacit inference. **Philosophy**, v. 41, p. 1-18, 1966.

RESTREPO J., MARILUZ. Nuevos modos de comunicación entre los individuos de la organización. III SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. **Actas...** Santiago de Cali, 8 de mayo de 1996.

ROBERTS, J. From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 12, n. 4, 429-443, 2000.

ROBERTSON, M.; O'MALLEY-HAMMERSLEY, G. Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 2/3/4, p. 241-253, 2000.

ROMERO. L.M. **Humanismo Cristiano y Universidad**: papel de los Centros de Transferencia de Tecnología y de la Educación a Distancia en la Universidad Católica de Loja, 2003.

ROMERO L.M.; RUBIO M. **Integrando la Educación a Distancia, la Investigación y el Servicio a la Sociedad en el contexto latinoamericano**. 2006.

SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, july 2005.

SIEMSEN, E.; ROTH, A.V.; BALASUBRAMANIAN, S. How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 3, p. 426-445, 2008.

STEIL, A. V. **Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas**. Florianópolis: Instituto Stela, Technical Report, 2007.

SWAN, J.; NEWELL, S.; SCARBROUGH, H.; HISLOP, D. Knowledge management and innovation: networks and networking. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 4, p. 262-275, 1999.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 467f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TONET, C. H. **Compartilhamento de conhecimento do trabalho: o impacto das atitudes e da cultura organizacional**, Brasília, 2005

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO, **Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura**. Disponível em: <<http://www.unesco.org>> Acesso em: 28 jan. 2011

UTPL-**Universidad Técnica Particular de Loja**. Disponível em: <www.utpl.edu.ec> Acesso em: 2 jan. 2011.

VAN DEN HOOFF, B.; RIDDER, J. A. Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WASCO, M.; FARAJ, S. Why would I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. **MIS Quarterly**, v. 29, p. 35-57, 2005.

WILSON, J. M.; GOODMAN, P. S.; CRONUN, M. A. Group learning. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1041-1059, 2007.

WOLFE, Ch.; LORAAS, T. Knowledge sharing: the effects of incentives, environment, and person. **Journal of Information Systems**, v. 22, n. 2, p. 53-76, 2008.

YEH, Y.; LAI, S.; HO, C. Knowledge management enablers: a case study. **Industrial Management & Data System**, v. 106, n. 6, p. 793-810, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACK, M. H. Enveloping a knowledge strategy. **California Management Review**, v. 41, p. 125-145, 1999.

ZÁRRAGA, C.; BONACHE, J. Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, n. 22, p. 27-48, 2005.

APÊNDICE A – PROTOCOLO PARA ANALISAR DOCUMENTOS

TIPO DE DOCUMENTO	
NOME DE DOCUMENTO	
RESPONSÁVEL	
DATA DE PUBLICAÇÃO	
Estrutura do Projeto “Chiquitos”	
Convênios	
Cursos	
Regulamentos	
Documentos por áreas	
Projetos	
Resultados	

APÊNDICE B – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Trabalho de pesquisa: Compartilhar conhecimento: estudo Projeto Chiquitos
Nome:
Tempo de Trabalho na UCBCCh - Projeto Chiquitos:
Idade:
Profissão:
Cargo:
Perguntas:
1. Qual é tua experiência em trabalhos de projetos de extensão universitária?
2. Conheces as instalações que existem na UCBCCh na Chiquitania?
3. Conheces o nome das pessoas que estão liderando a UCBCCh - Projeto Chiquitos?
4. Conheces as áreas ou linhas de trabalho da UCBCCh (Projeto Chiquitos)?
3. Qual é a área/as na que você trabalha na UCBCCh (Projeto Chiquitos)?
5. Há quantos anos está na luta da UCBCCh (Projeto Chiquitos)?
6. Mencione alguns resultados do trabalho da UCBCCh em Chiquitania.
7. Como parte da equipe da UCBCCh - Projeto Chiquitos. Menciona algumas características que te descrevam.
8. Por que decidiu fazer parte da UCBCCh (Projeto Chiquitos)?
9. Descreva o tipo de reuniões que são realizadas dentro do Projeto Chiquitos
10. Quais são os espaços nos quais são desenvolvidas as reuniões, para o Projeto Chiquitos?

11. Quais são as características do ambiente de trabalho do Projeto Chiquitos?
12. Como descreve o trabalho dentro do Projeto Chiquitos?
13. Descreva: como acontece a comunicação entre as pessoas do grupo?
14. Descreva quais as ferramentas TICs que utiliza.
15. Como estas ferramentas TICs são utilizadas no trabalho dentro do grupo?
16. Como gostariam que fossem desenvolvidas as reuniões?
17. Quais os novos espaços que você recomenda para compartilhar os conhecimentos aprendidos?
18. Quais ferramentas TICs novas você gostaria utilizar para realizar tuas tarefas dentro do Projeto Chiquitos?
Contatos do entrevistado E-mail: Telefone:

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

DESCRIÇÃO (descrição dos membros do projeto, descrição de algumas atividades observadas etc.)	REFLEXÕES (notas da pesquisadora, exemplo; impressões, ideias, sugestões, entre outras reflexões)