



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

FATORES QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO DE COMPARTILHAR CONHECIMENTO EM UM PROJETO DE EXTENSAO: UM ESTUDO DO PROJETO CHIQUITOS, NA CHIQUITANIA, BOLIVIANA

Ana Santos Delgado - UFSC

Sônia Regina Lamego Lino - UFSC

João Bosco da Mota Alves - UFSC

Silvio Serafim da Luz Filho - UFSC

O processo de compartilhar conhecimento entre os indivíduos ou grupos de uma organização é muito importante para o desempenho organizacional, por isso há um crescente interesse de pesquisadores sobre esse tema. Os indivíduos e grupos, nas organizações, tem que compartilhar conhecimento para manter e melhorar a vantagem competitiva. O Projeto Chiquitos na Chiquitania Boliviana sob a ótica da Extensão Universitária, proposto pela Universidade Técnica Particular de Loja (Equador) e da Universidade Católica Boliviana “San Pablo” objetiva através de ambientes tecnologicamente apropriados difundir a pesquisa e impulsionar o desenvolvimento de uma região remota e socialmente carente. Na busca pelo alcance desse objetivo há compartilhamento do conhecimento entre os membros do projeto. O estudo parte da pergunta de pesquisa: “Como acontece o processo de compartilhar conhecimento em um projeto de extensão universitária?”. Por meio de estudo de caso, os resultados obtidos demonstram que o compartilhamento ocorre de três formas, por meio de equipes estruturadas, TICs e canais de comunicação informais. Conclui-se que as formas atendem adequadamente as necessidades do projeto, porém os membros sugerem reuniões ao ar livre, maior envolvimento da equipe nas reuniões e, melhor serviço de internet.

Palavras-chave: Projeto Chiquitos. Extensão Universitária. Compartilhamento de Conhecimento.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

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).

Neste trabalho de pesquisa se pretendeu 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).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

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

Este trabalho busca responder à seguinte pergunta: "Como acontece o processo de compartilhar conhecimento em um grupo de extensão universitária?". E a partir dessa pergunta de pesquisa, se define o objetivo: Analisar o processo de compartilhar conhecimento num grupo de extensão universitária.

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.

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.

A justificativa prática está na importância do presente trabalho para as Instituições de Educação Superior do Equador e da Bolívia, no sentido de contribuir 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.

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).

COMPARTILHAMENTO DE 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).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

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.

Para este trabalho, 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 várias das definições analisadas na literatura, 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.

FATORES QUE INFLUENCIAM O 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.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

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 1.

Quadro 1- 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	Cultura Corporativa	Redes Sociais; Confiança Intrapessoal; Compartilhar a cultura; Uma aprendizagem orientada;



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

conhecimento baseado no <i>fuzzy</i> AHP (LIN; LEE; WANG, 2008).		Recompensas organizacionais
	Motivação dos empregados (funcionários)	Benefícios recíprocos; 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, 2013

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).

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 2.

Quadro 2 - 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.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Fonte: A autora, 2013

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.

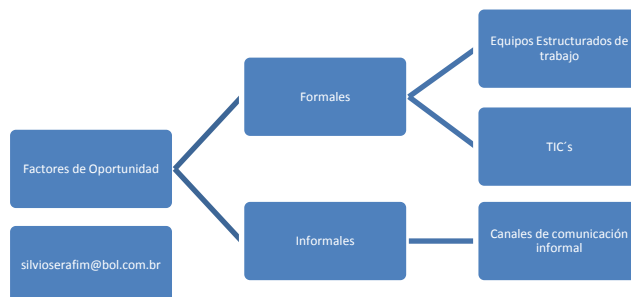
Esses fatores são representados graficamente na Figura 1.

Figura 1 - Fatores de Oportunidade



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad



Fonte: A autora, 2013

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.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

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.

PROJETO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA 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.

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.

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.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- 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 seu 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*.

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.

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



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

(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.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A natureza da pesquisa é 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). Com um enfoque qualitativo que 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). Este estudo é um estudo de caso, já que 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. A perspectiva deste estudo é transversal, ou seja, os dados analisados consideram um período do Projeto Chiquitos compreendido entre os anos 2010 e 2011.

Os 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 CITTES 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.

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.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

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.

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.

A coleta dos dados foi por meio das entrevistas e a análise por meio da técnica de análise de conteúdo, 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.

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. 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.

MACROCATEGORIA 1: INFORMAÇÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA EM TRABALHOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E PROJETOS DE EXTENSÃO



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Esta macrocategoría 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.

MACROCATEGORIA 2: FATORES DE OPORTUNIDADE

Nesta macrocategoría, 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, que são mostradas no Quadro 8.

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 1.

Quadro 1 - Matriz de análise

Categorias	Perguntas
Informações sobre sua experiência em trabalhos de extensão universitária e no Projeto Chiquitos	<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)?
Fatores que facilitam o processo de compartilhar conhecimento	<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?



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

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

Fonte: A autora, 2013

Apresentamos os dados coletados na pesquisa de campo e os principais resultados obtidos a partir de sua análise. 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 seguintes áreas: Telemática (2); Indústrias Agropecuárias (2); Hotelaria e turismo (1) e Modalidade Aberta e à Distância (2).

d) Os critérios pelos quais essas pessoas decidiram fazer parte deste projeto: as pessoas têm varias 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 9.

Quadro 9 – 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, aquilo 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, 2013

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

ANÁLISE DOS FATORES DE OPORTUNIDADE

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.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- 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.
- b) Espaços nos quais são desenvolvidas as reuniões: 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. 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, as respostas 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. As ferramentas de TICs que utilizam a internet são para acesso a *e-mail*, buscadores, e 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 Distancia. As respostas mostram que, especialmente na Modalidade de Estudos à Distancia, essas ferramentas são muito importantes, porque permitem uma comunicação rápida e fluida com os estudantes que estão dispersos na geografia da Chiquitania Boliviana.

NOVOS PROCESSOS QUE OS PARTICIPANTES GOSTARIAM DE APLICAR AO PROJETO CHIQUITOS

Os novos processos, ou formas, sugeridos são pelos membros do projeto são descritos abaixo.

- 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. 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 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 projetos.

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.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

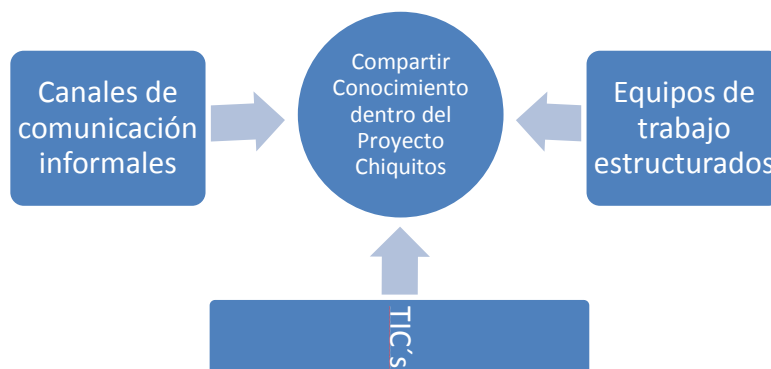
Alguns resultados mostram que os aspectos relacionados ao conhecimento que os membros deste projeto possuem, encontrando que a maior parte deles, numa relação 5/7, conhecem as pessoas que estão à frente do projeto, conhecem as instalações. Cabe mencionar que as instalações são quatro: área central (secretaria, 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.

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 superam 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 1 - Influência dos fatores de oportunidade no Projeto Chiquitos





XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Fonte: A autora, 2013

Se 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A 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 dos estudantes é também percebida ao regressarem ao Equador, pois trazem consigo habilidades, destrezas e sabedoria, que colocarão a serviço do seu país, uma liderança renovada, participativa e ativa, além de valorizem as pessoas ao seu redor, assim como os recursos.

Na comunidade de San Ignacio a aprendizagem surge a partir de um pequeno mas significativo movimento de ideias, projetos, sonhos, que os jovens que chegam do Equador e de diferentes partes do mundo vão semeando pouco a pouco.

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.
- 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, 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.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- _____. **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.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 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 though 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- LUNDVALL, 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.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

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