

Título do Trabalho: Oficina Virtual: As Dinâmicas da Aprendizagem Organizacional através de Processos Colaborativos Aplicados na Gestão de Projetos Extensionistas.

Autora: Edileusa Medeiros Bezerra

Instituição: Universidade do Estado da Bahia

País: Brasil

Resumo:

O presente trabalho apresenta as ações desenvolvidas pelo Projeto de Extensão Universitária “Oficina Virtual para Construção Coletiva de Modelos na Gestão de Projetos Aplicada à Extensão Universitária”, o qual compreende uma ação de extensão implementada no Ambiente Moodle da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), com o apoio da Pró-Reitoria de Extensão. O Projeto tem como objetivo fomentar um canal de comunicação para a construção dialógica de uma metodologia de gestão das ações extensionistas, potencializando a formação de uma rede de agentes multiplicadores em prol do desenvolvimento regional baiano. A metodologia inserida no contexto da abordagem sistêmica integrada desenvolve-se por meio da colaboração junto aos órgãos e pessoas envolvidas na execução de projetos, otimizando os processos decorrentes dessa interação, agregando as partes envolvidas na Instituição e aproximando os setores administrativos às ações finalísticas, com vista ao Planejamento Integrado e à qualidade no desempenho institucional.

Palavras Chave: Gestão de Projetos, Colaboração, Aprendizagem

O projeto Oficina Virtual para Construção Coletiva de Modelos na Gestão de Projetos Aplicada à Extensão Universitária tem como proposta fortalecer canais de comunicação para a socialização do conhecimento na instituição. Requisito essencial numa sociedade em que o conhecimento e a informação são elementos de manutenção, de poder e de exclusão social, o tema é de fundamental importância para a construção de parâmetros mais democráticos e justos de organização social e de desenvolvimento humano em uma Universidade Pública e, mais especificamente, na Extensão Universitária.

A extensão vem sendo fortalecida e estruturada na Universidade do Estado da Bahia, no sentido de sua difusão e abrangência, nos 29 Departamentos instalados em 24 *campi*: um sediado na capital do estado, onde se localiza a administração central da instituição, e os demais distribuídos em 23 importantes municípios baianos de porte

médio e grande. Para a efetivação do seu projeto de desenvolvimento institucional e social de universidade, suas ações são baseadas na realidade local e estão presentes na quase totalidade dos 417 municípios do estado, atuando para o desenvolvimento humano e regional. Porém, ainda identificamos a necessidade de maior delineamento conceitual a respeito de sua concepção, significados e articulações indissociáveis com o ensino e a pesquisa, na sua função basilar de universidade.

De acordo com a Política Nacional de Extensão (FORPROEX, 2012), a extensão Universitária:

“é conceituada como um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político, que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade, ou seja, a atividade acadêmica indissociável do ensino e da pesquisa, que viabiliza a relação entre universidade e sociedade (FORPROEX, 2012, p.15).

Essa Política estabelece as metas para a Extensão Universitária, das quais destacamos a “incorporação da Extensão Universitária no processo de avaliação da Educação Superior, com definição de indicadores, metodologias e instrumentos, apoio à implantação de sistemas de informação e gestão informatizados no conjunto das instituições”, saindo de uma perspectiva de ações continuadas, indefinidamente, sem processo de avaliação dos seus resultados, para a busca da renovação da prática e dos métodos acadêmicos

O desenvolvimento de uma metodologia para ser aplicada na gestão de projetos na Extensão Universitária torna-se necessário e deve considerar um processo que demande possibilidades de articulação de diferentes sujeitos, etapas e integração de procedimentos em todas as atividades humanas, como um processo intencional, pautado na definição prévia de critérios, de referências bem explícitas e apreendidas pelos envolvidos. Com isso, visa-se estabelecer uma conexão integrada com as propostas de intervenção do local e as metas institucionais, deixando aberto o canal que possibilite a aplicação das práticas transformadoras que caracterizam a extensão universitária, conforme traz as metodologias de gerenciamento de projetos mais utilizadas mundialmente nas organizações.

Esta ação não se resume apenas ao desenvolvimento de uma metodologia de gestão de projetos, utilizando as melhores práticas do PMBOK como estratégias, entre outras metodologias disponíveis, mas de estimular o pensamento crítico, proporcionar a reflexão individual e colaborativa, integrada entre acadêmicos e quadro técnico funcional, para subsidiar a criação de ambiente de aprendizagem contínuo e a

formação dos sujeitos envolvidos, de forma a promover uma mudança transformadora através da difusão de conhecimentos construídos coletivamente.

A Oficina Virtual compreende uma ação de extensão universitária implementada no Ambiente Moodle da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), com o apoio da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), Gerência de Extensão, e o envolvimento de outros setores estratégicos da Universidade, para alinhamento dos procedimentos na gestão de projetos, bem como das equipes de tais projetos.

A Oficina almeja instrumentalizar um canal de comunicação para a formação de professores, técnicos, estudantes, gestores e pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento, no âmbito local e regional, num contexto *multicampi*, para o desenvolvimento de uma metodologia de gestão dos projetos extensionistas, por meio da construção coletiva de saberes. Para além da reflexão sobre o processo de aprendizagem na elaboração e na implementação de projetos, a Oficina visa, também, aproximar teoricamente e de forma propositiva as atividades de extensão à pesquisa e ao ensino de graduação, integradas às atividades administrativas pertinentes à realidade da Universidade Pública Brasileira.

Por meio do diálogo colaborativo institucional, pretende-se minimizar as seguintes situações previamente identificadas:

- Canais de comunicação precários para divulgação e assessoria técnica aos editais de MEC, de outros órgãos e agências de fomento, os quais visam à captação de recursos em prol de ações extensionistas;
- Lacunas em projetos/programas submetidos a editais de financiamento que nem sempre são contemplados com recursos, e quando contemplados não são executados de acordo com o cronograma pactuado e muitas vezes tais recursos são devolvidos, conforme identificado nos relatórios circunstanciados da UNEB/PROEX dos últimos anos;
- Carências detectadas em procedimentos inerentes aos processos para a elaboração e gestão de projetos/programas por distintos setores da UNEB;
- Limites e dificuldades para desenvolvimento de ações extensionistas, bem como prestação de contas e apresentação dos resultados junto aos entes financiadores/parceiros e à própria gestão universitária.

Nessa abordagem, há a preocupação de considerar e trabalhar os interesses e os problemas trazidos pelos participantes para a execução de projetos, integrando a finalidade da ação extensionista, bem como os conhecimentos acumulados durante

sua vivência profissional e pessoal. Esses aspectos serão utilizados pelos próprios integrantes para definir e conduzir os processos decorrentes e, ainda, para se constituírem em elementos facilitadores ao envolvimento, à participação e ao clima motivacional entre a equipe de trabalho.

Assim, o trabalho que ora expomos tem o objetivo de apresentar as ações de planejamento realizadas para implementação desse projeto de extensão, no qual trazemos algumas reflexões sobre o seu processo de construção.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

De acordo com a literatura disponível sobre Gestão de Projetos, observa-se, conforme abordagem de vários autores (PMI, 2008; KERZNER, 2006; MUÑOZ-SECA e RIVEROLA, 2004), o enfoque dado à melhoria permanente na gestão da organização e consequente processo de aprendizagem como caminhos para a geração e transformação do conhecimento, visando obter os resultados almejados pela organização.

Segundo o Project Management Institute - PMI (2008, p.6), gerenciamento de projetos é “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas em atividades do projeto”, a fim de satisfazer ou exceder as necessidades e expectativas dos interessados e envolvidos no empreendimento.

Para Kerzner (2006), as melhores práticas em gestão de projetos são definidas internamente nas instituições, observando-se o que existe no mercado e a cultura da instituição. O autor apresenta as características de organizações que alcançaram algum grau de maturidade e que passaram pelas seguintes fases:

- Embrionária - reconhecer a necessidade, os benefícios e a aplicabilidade;
- Aceitação pela gerência executiva - obter o apoio visível, entender a gestão de projetos e estabelecer promotores;
- Aceitação pelos gerentes de área - obter o apoio, conseguir o comprometimento e proporcionar conhecimento;
- Crescimento - reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida, desenvolver uma metodologia de gestão de projetos e obter o comprometimento com o planejado;
- Maturidade - desenvolver um sistema de controle gerencial de custo, de integração e de ensino.

Nesse processo de escolhas das melhores práticas de gestão, não se podem deixar de considerar as dificuldades e limitações dos atores envolvidos. Na compreensão de Carneiro e Novaes (2010), organização é vista como

Um conjunto de regras e práticas organizadas, alicerçado em estruturas de significado e recursos que apresentam certa independência em relação à rotatividade de indivíduos que a integram e a mudanças no ambiente externo. A organização é vista, dessa forma, como uma entidade com certo grau de autonomia que age a partir de suas estruturas de significado – regras, padrões, jargão, lógica de funcionamento, etc. – para justificar e legitimar regras de comportamento (CARNEIRO; NOVAES, 2010, p.5).

O modelo de gestão que uma organização adota influencia a forma de acompanhar e avaliar o seu desempenho, ou seja, não se pode conceber a definição dos modelos de gestão sem uma reflexão sobre as metodologias que a organização irá adotar, para se autoavaliar e avaliar seus projetos.

Segundo Caldas (2001), a capacidade de formular, identificar, priorizar e avaliar criticamente as demandas é condição estratégica para o direcionamento dos esforços institucionais no país, pois seria impossível imaginar que se opte por investir em todas as áreas de conhecimento e em todas as oportunidades de desenvolvimento tecnológico e inovação ao mesmo tempo. Daí a necessidade de se estabelecer uma cultura institucional de prioridades e com focos bem definidos.

Uma vez identificadas as prioridades institucionais, desenham-se mais nítidas as configurações para as áreas de política, planejamento e gestão das temáticas que envolvem os projetos de extensão, quanto à formulação e utilização de mecanismos, instrumentos e metodologias gerenciais capazes de induzir, integrar e reorientar suas atividades na direção das diretrizes escolhidas, com indicadores mensuráveis.

A abordagem da aprendizagem organizacional traz para a dinâmica da execução e gestão de projetos, oportunidades de fortalecer e promover a aprendizagem, e a comunicação, incorporando aos processos necessários às experiências práticas dos envolvidos.

Argyris e Schön (1996) enfatizam que as organizações são capazes de agir, questionar, adquirir conhecimento e aprender. Os autores ainda destacam que a “aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos, dentro da organização, vivenciam uma situação problemática e a questionam em favor dessa organização” (ARGYRIS; SCHÖN, 1996, p. 16).

Destaca-se a seguinte afirmação de Síveres (2012, p. 17): “(...) todo o processo de aprendizagem envolve, necessariamente, sujeitos aprendizes, isto é, cada vez que houve um procedimento aprendente, houve sujeitos que lideraram ou se beneficiaram desse percurso”. O autor ressalta que esse processo não deve ser vivido somente por parte do estudante, mas por todos os que participam das atividades acadêmicas. Tal processo deveria, a nosso ver, ser incorporado em todas as atividades da instituição; e quando associado à extensão universitária, também ela própria deve se caracterizar como “uma instituição em estado de aprendência, até para justificar o seu processo de aprendizagem, desenvolvendo sua missão científica, a sua vocação educativa e a sua opção aprendente” (SÍVERES, 2010, p.103).

Neste contexto, as universidades têm como principal desafio organizar os seus conhecimentos, atitudes e habilidades para que possam aplicá-los de forma eficaz na Gestão da sua função finalística, nas peculiaridades do processo de educação.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

As estratégias metodológicas delineiam-se nos marcos da pesquisa qualitativa através do estudo de caso. Têm-se como referência princípios teóricos-epistemológicos que se baseiam na idéia de que os sujeitos sociais são pessoas reflexivas, que (re)significam suas experiências e ações nos vários contextos onde atuam, ressaltando as motivações e intencionalidades, as formas de identificação e apropriação em relação às mudanças “impostas” pelos novos contextos sociais e educacionais, o que apresenta implicações fundamentais para pesquisa.

Analisa-se a interdisciplinaridade relacionada com as temáticas do estudo, a exemplo das disciplinas Planejamento e Comunicação, utilizando o contexto para divisões dos macros e micros processos que envolvem as partes interessadas na gestão de projetos, na educação superior de uma instituição pública.

O planejamento metodológico decorreu da aplicação da proposta de ações de intervenção, resultante dos estudos da autora no Mestrado, com levantamento de informações a partir do desenvolvimento de um projeto piloto no Ambiente Virtual – Moodle/AVA da UNEB, visando a promover discussões, reflexões e formação contínua para exercício de competências essenciais à gestão de projetos, por meio de reuniões, com o envolvimento de setores estratégicos da instituição, de gestores, de docentes e técnicos, com o processo de mediação colaborativa e, com o levantamento de informações necessárias na execução dos projetos.

Nesta primeira fase, selecionamos 07(sete) Projetos e 02 (dois) Programas, aprovados no Edital PROEXT/2015//MEC/SESu. O PROEXT é um programa de extensão de âmbito nacional patrocinado pela Secretaria de Ensino Superior (SESU), vinculada ao Ministério da Educação (MEC), sendo hoje o principal instrumento nacional de fortalecimento da Extensão Universitária, com ofertas anuais, o que subsidiará uma análise da evolução histórica gradativamente.

Os parâmetros iniciais sobre a categorização dos grupos de trabalho foram baseados nos grupos de processos das áreas de conhecimento apresentadas pelo PMBOK, priorizando as áreas de conhecimento em planejamento e comunicação, os recursos humanos como partes interessadas, assim como os processos de integração no fluxo de informações, os quais envolvem representantes do ensino, da pesquisa e da extensão, buscando adequações estruturais que se apliquem no contexto *multicampi* e público da gestão universitária nas unidades acadêmicas.

Trabalhamos com os grupos de forma colaborativa, através da participação dos sujeitos na apresentação, análise e solução dos problemas oriundos da experiência de trabalho, pois acreditamos que o contexto em que acontecem as experiências influenciam não apenas nas configurações dos problemas, mas, também, em propostas de soluções aplicadas.

Dessa maneira, explora-se uma metodologia de planejamento participativo, métodos utilizados em projetos de intervenção, com a participação dos grupos na elaboração das propostas de trabalho colaborativo, conceituado como:

Um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT 1996, p.14).

3 - RESULTADOS E DISCUSSÕES:

O uso das ferramentas comunicativas na utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem – MOODLE, na modalidade dos fóruns propostos, traz a flexibilidade necessária ao contexto *multicampi* e apresenta-se com potencial para diferentes formatos pedagógicos que podem ser eficientes quanto aos limites espaciais e temporais para esta formação e conseqüente desenvolvimento das práticas propostas com o seguinte desenho estrutural:

Quadro 1 – Estruturação das atividades no AVA

ATIVIDADE	FINALIDADE	ACESSO
FÓRUM: APRESENTAÇÃO	Ambientação no Moodle; disponibilização do Projeto Piloto e suas atividades propostas; integração dos participantes com apresentações pessoais e motivação para adesão.	Livre – Todos os participantes
FÓRUM: FIQUE LIGADO	Discussão livre sobre questões relacionadas às atividades propostas, alinhamento na condução dos trabalhos, divulgação de eventos e outras proposições.	Livre – Todos os participantes
FÓRUM: ESTANTE VIRTUAL	Divulgação de material específico e complementar contendo leituras e reflexões que envolvam conceitos, metodologias, métodos e abordagens diferenciadas sobre a gestão de projetos, ações de extensão e outros inseridos a partir da sugestão dos participantes.	Livre – Todos os participantes
FÓRUM: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS EM EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA	Diálogo virtual colaborativo, com práticas e reflexões, sobre ações de planejamento, elaboração, gestão, execução e avaliação de ações de Extensão, na perspectiva de aplicação e ou reconstrução de métodos de elaboração e gestão de projetos extensionistas.	Grupos de discussão por temáticas/tópicos (Livre – todos os participantes)
		Grupos de Trabalho de livre acesso ou restrito, de acordo com a proposta apresentada pelo participante
WIKI	Produção colaborativa de artigos, ensaios, estudos, com a sistematização e socialização do material organizado pelos grupos temáticos.	Livre – Todos os participantes
FÓRUM: ESPECÍFICOS DE TRABALHO PRO-REITORIA DE EXTENSÃO	Orientações específicas para operacionalização de ações desenvolvidas na Gestão de Processos de Editais internos e externos.	Grupos de Trabalhos de acesso livre ou restrito em função das atividades propostas
FÓRUM: AVALIAÇÃO DA OFICINA X AUTOAVALIAÇÃO	Socialização de impressões finais, considerando as expectativas iniciais e as melhorias alcançadas para novo ciclo.	Livre – Todos os participantes

Fonte: elaborado pela autora.

O ambiente construído na perspectiva de fóruns abertos de livre proposição dos participantes por temáticas objetiva o desenvolvimento conceitual de áreas de conhecimento inerentes aos processos necessários, na execução dos projetos, assim como inserir estudos conceituais nas linhas temáticas e áreas de conhecimento que as ações dos projetos abordam.

Tem-se perspectiva de entender processos de avaliação como um meio de conhecer melhor os problemas, avanços e desafios das políticas e programas sociais nas dimensões territoriais e desigualdades regionais como o nosso, e construir os

indicadores de monitoramento e de impacto da ação institucional vinculada às políticas públicas que a ação objetiva atender.

Os Fóruns específicos propostos pela Pró-Reitoria de Extensão – PROEX foram criados como estratégia para viabilizar o início da ação e as reais demandas de gestão dos projetos, assegurando a participação de forma representativa das partes interessadas dos projetos, integradas às atribuições dos órgãos que possuem processos vinculados na execução dos projetos, no local de desenvolvimento das ações e na administração central. Nestas proposições, quatro técnicos da PROEX serão responsáveis pela dinâmica no processo de mediação, conduzindo a articulação com setores estratégicos e unidades acadêmicas para assegurar as orientações necessárias.

O correto gerenciamento das partes interessadas tem grande impacto no sucesso do projeto, devendo ocorrer tão logo o projeto seja iniciado até a sua finalização.

Com relação aos resultados alcançados, na formação do grupo, atingimos cerca de 40% da perspectiva concebida. O grupo foi composto por nove (09) Coordenadores de Projetos/Programas, sete (07) técnicos administrativos das unidades locais, dez (10) representantes dos Núcleos de Pesquisa e Extensão –Nupes e um (01) técnico da administração central, todos representados pelos respectivos órgãos:

- Unidades Acadêmicas

- Docentes Coordenadores de Projetos/Programas PROEXT/2015
- Discentes da graduação, bolsistas e integrantes da equipe dos Projetos/Programas no PROEXT/2015
- Técnicos Administrativos da Administração Local, lotados nos Departamentos;
- Técnicos Administrativos e docentes, vinculados aos Núcleos de Pesquisa e Extensão – Nupes, órgãos de acompanhamento das ações nos Departamentos.

- Administração Central (PROEX – Pró-Reitoria de Extensão, PROAD – Pró-Reitoria de Administração)

- Técnicos da Administração Central (Licitação; Compras; Contratos)
- Técnicos da Gerência de Extensão
- Núcleo de Educação a Distância em Extensão

O processo de formação do grupo foi programado para inserir as equipes dos projetos na medida que os coordenadores perceberem tal necessidade, o que já vem ocorrendo, apesar dos projetos estarem em fase de formação das equipes de trabalhos. Nesta etapa, foram demandados vários procedimentos de planejamento, dos quais destacamos:

Fase 1: Articular com setores estratégicos do Grupo Gestor para envolvimento no planejamento da ação e nas demais ações decorrentes, como reuniões nos setores responsáveis por processos na execução de Projetos.

Fase 2: Coletar informações e sistematizar orientações para a comunicação entre os setores e coordenadores, visando à execução dos projetos, bem como realizar junto aos Coordenadores levantamento de necessidades específicas, a fim de subsidiar acesso/conhecimento aos procedimentos administrativos, e de Informações dos setores referentes aos processos de execução dos Projetos para elaboração de instruções, divulgação e disponibilização no AVA.

Fase 3: Planejamento dos processos de aquisições e contratações; promover orientações para alinhamento de cronograma de aquisições entre os Projetos, para padronização de informações e operacionalização dos processos de licitação, otimizando o tempo, com a disponibilização de modelos de editais e contratações.

No processo de formação dos grupos, identificamos vários obstáculos a serem vencidos para a realização de um trabalho colaborativo, principalmente, no planejamento das ações e consolidação desse espaço de aprendizagem através das trocas de vivências e práticas no desenvolvimento de projetos.

Foi percebida uma tendência natural das pessoas de se voltarem para a rotina/execução das tarefas do cotidiano. Nesse caso, as prioridades e preocupações estratégicas acabaram perdendo espaço para questões operacionais que consomem o tempo de potenciais colaboradores identificados em setores essenciais para a mediação direta no AVA. O planejamento participativo e o envolvimento colaborativo exigem uma cultura de trabalho em que a maioria das pessoas não está habituada, o que tem nos levado a realizar encontros presenciais, reuniões de trabalho com os responsáveis dos setores, além de videoconferências com os participantes lotados nas unidades acadêmicas do interior do Estado, para envolvimento na ação.

Devido à perspectiva de aprendizagem colaborativa e à própria natureza do trabalho, com o desenvolvimento de programas, projetos e ações formativas com o público de professores e técnicos em locais diversos, percebemos uma necessidade ainda maior do trabalho em equipe e desta compreender sua importância, o que pode levar ao crescimento do grupo, ao trazer os seguintes questionamentos: como

enfrentar os desafios que as novas situações impõem na realização do trabalho cotidiano. Como superá-los de maneira conjunta com os colegas de trabalho? E como os recursos tecnológicos, e especificamente o ambiente virtual de aprendizagem que permite a troca de conhecimentos, podem favorecer a lidar com tais questões?

Estas são reflexões necessárias que vêm sendo contornadas através do diálogo e que também envolveram, além da limitação de tempo disponível dos participantes, a hierarquização das relações nos órgãos centrais da instituição. Outra barreira enfrentada tem sido ocasionada pelo atraso no repasse dos recursos pelo órgão financiador, o que tem limitado a atuação dos participantes no desenvolvimento das etapas dos projetos e avanços nas discussões temáticas específicas.

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Apesar de se tratar de ação em desenvolvimento, que busca atitudes colaborativas entre os sujeitos, com vistas a aprendizagens significativas de conteúdos técnicos/científicos, ainda não apresentados na concepção proposta, percebe-se que as discussões têm avançado no entendimento da necessidade de integração das ações e procedimentos alinhados nos diferentes locais de execução dos projetos. Como considera Kerzner (2006), é na fase embrionária da organização que se inicia o processo de maturidade no gerenciamento de projetos. O reconhecimento desta necessidade poderá contribuir para a construção de uma dimensão na análise institucional que contemple o cotidiano de trabalho com estratégias operacionalizáveis conhecidas por todos os envolvidos.

A impossibilidade de execução de todas as atividades propostas limitou a amplitude das conclusões aqui expostas, por tratar-se de ação em andamento que desponta na potencialidade da colaboração. Espera-se adequar às situações limitadoras que surjam as reais possibilidades dos envolvidos na instituição, de forma a gerar uma dinâmica na aprendizagem organizacional.

5 - REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BASTOS, A. V. B.; LOILOLA, E. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set. 2003.

CALDAS, R. A. A construção de um modelo de arcabouço legal para ciência, tecnologia e inovação. **Parcerias Estratégicas**, Brasília, n. 11, p. 5-27, 2001.

CALMON, K. M. N. A Avaliação de programas e a dinâmica da aprendizagem organizacional. **Planejamento e Políticas Públicas**, jun. 1999.

CARNEIRO, B. P. B.; NOVAES, I. L. Gestão educacional descentralizada: participação e tomada de decisão. In: SEMINÁRIO DE POLÍTICAS SOCIAIS E CIDADANIA, 3. 2010, Salvador. **Anais...** Salvador: Universidade Católica do Salvador, 2010

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

Guia PMBOK®. Newtown Square, Pa.: **Project Management Institute**, 2008

HALL, Peter A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, São Paulo, n. 58, p. -,2003

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EXTENSÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS: **estudo comparativo 1993/2004** – 2a ed. – João Pessoa: Editora Universitária da UFPB; Belo Horizonte: Coopmed, 2007 90 p. (Coleção Extensão Universitária; 5).

_____. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Disponível em: <http://www.renex.org.br/documentos/2012-07-13-Politica-Nacional-de-Extensao.pdf>

KERZNER, H. **Gestão de projetos as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PINHEIRO, A. C. D. **Desenvolvimento de uma comunidade num sistema de gestão de aprendizagem na internet: interações entre profissionais de educação**. Tese (Doutorado) – Curso da Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2010

SÍVERES, L. (Org.) **Processos de aprendizagem na extensão universitária**. unidade da UCS/Sefaz, Goiânia: Ed. da PUC Goiás, 2012.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1996.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – **Plano de Desenvolvimento Institucional** – PDI 2008– 2012