

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E UNIVERSIDADE

ANÁLISE DE UM SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA COMO INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÃO

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION AND UNIVERSITY

ANALYSIS OF A UNIVERSITY PLANNING AND MANAGEMENT SYSTEM AS A DECISION-MAKING INSTRUMENT

Tiago Santos Sampaio ¹

Lídia Boaventura Pimenta ²

Maria de Fátima Hanaque Campos ³

Flávia Souza dos Santos⁴

RESUMO

A Gestão do Conhecimento (GC) é um processo sistemático que perpassa a criação e difusão do conhecimento nas organizações públicas e privadas. Nas instituições públicas, considerando os objetivos de prestar serviços à população e garantir direitos e interesses dos cidadãos, a GC é implementada a partir de princípios da administração pública, conforme disposto na Constituição Federal. Neste estudo destaca-se a gestão universitária como uma instância do setor público que aciona recursos da GC, como os sistemas de informação, para a consecução de objetivos institucionais e processos deliberativos. Assim, este artigo objetiva analisar o Sistema de Planejamento e Gestão Universitária, ferramenta de gestão da Universidade do Estado da Bahia, enquanto instrumento que pode subsidiar processos de tomada de decisão em uma universidade pública. Realizou-se, para tanto, uma discussão teórica sobre a GC na administração pública, estabelecendo-se relações entre processos de tomada de decisões e sistemas e tecnologias de informação. Metodologicamente, procedeu-se uma análise do funcionamento do sistema escolhido em correlação com sua normatização subjacente e que o caracteriza enquanto ferramenta que permite à gestão universitária tomar decisões. Conclui-se que o sistema expressa traços da identidade institucional; que contempla a utilização da informação para cumprir as diretrizes legais e institucionais; que é necessário adaptar-se aos recursos ofertados pelas tecnologias da informação e que o sistema evidencia um esforço em funcionar como ferramenta para tomada de decisões e aperfeiçoamento de práticas de planejamento e avaliação da Universidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento; Administração Pública; Gestão Universitária; Sistemas de informação; Tomada de decisões.

ABSTRACT

Knowledge Management (KM) is a systematic process that permeates the creation and dissemination of knowledge in public and private organizations. In public institutions, considering the objectives of providing services to the population and guaranteeing citizens' rights and interests, GC is implemented based on public administration principles, as provided for in the Federal Constitution. In this study, university management stands out as an instance of the public sector that uses KM resources, such as information systems, to achieve institutional objectives and deliberative processes. Thus, this article aims to analyze the University Planning and Management System, a management tool at the State University of Bahia, as an instrument that can support decision-making processes at a public university. To this end, a theoretical discussion was held on KM in public administration, establishing relationships between decision-making processes and information systems and technologies. Methodologically, an analysis was carried out of the functioning of the chosen system in correlation with its

¹ Professor do curso de Comunicação Social da UNEB (Campus XIV) Doutorando pelo Programa de Doutorado Multi-institucional em Difusão do Conhecimento (PPGDC).

² Professor do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

³ Professora do Programa de Pós-graduação Multiinstitucional em Difusão do Conhecimento (PPGDC).

⁴ Especialização em Estudos Culturais, História e Linguagens (2014) pelo Centro Universitário Jorge Amado (Unijorge) e Especialização em Educação a Distância e Inovação pela Universidade de Salvador (Unifacs).

underlying standards and which characterizes it as a tool that allows university management to make decisions. It is concluded that the system expresses traits of institutional identity; which contemplates the use of information to comply with legal and institutional guidelines; that it is necessary to adapt to the resources offered by information technologies and that the system shows an effort to function as a tool for decision-making and improving the University's planning and evaluation practices.

KEYWORDS: Knowledge management; Public administration; University Management; Information systems; Decision-making.

1 INTRODUÇÃO

Pensar a Gestão do Conhecimento (GC) na administração pública e suas possíveis aplicações no âmbito universitário – dentre as quais está a utilização de sistemas de planejamento para subsidiar processos de tomada de decisão – requer retomar algumas premissas que, por ora, são aqui apontadas inicialmente para explorá-las, e posteriormente como balizadoras teórico-analíticas deste texto. Tais premissas seriam: a) a GC enquanto área flexível que migra do ambiente empresarial para outros espaços, como os das universidades públicas, o que exige adaptação e criticidade no uso dos seus recursos e práticas, tendo em vista as diferentes finalidades entre o setor privado e público (LEITE, 2006; BATISTA, 2012; SCHLESINGER et al., 2008); e b) enquanto desdobramento deste aspecto, as potencialidades de utilização de sistemas e tecnologias da informação para processos de tomada de decisão (QUINTELLA; SOARES JUNIOR, 2003; JANNUZZI; MIRANDA; SILVA, 2009).

Além disso, parte-se do pressuposto da GC como “um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos” (RIBEIRO; MENEZES; CAMPOS, 2016, p. 154). Essas características podem apontar que a dimensão do planejamento já se encontra, portanto, como princípio subjacente da GC, na medida em que, ao contemplar a sistematicidade, articulação e intencionalidade, reitera, de modo geral, aspectos inerentes a esta dimensão, como o estabelecimento de objetivos, a função de precedência, abrangência e eficiência, conforme indica Kunsch (2003) ao retomar a literatura especializada sobre o planejamento no contexto organizacional. No caso da GC, entretanto, a orientação teleológica se define por uma razão voltada a princípios, processos, práticas e resultados planificáveis que possam otimizar as condições para a criação e difusão do conhecimento no ambiente organizacional, conforme atestam Choo (2003), Alvarenga Neto (2005), Takeuchi e Nonaka (2008), entre outros autores.

Partindo desses elementos introdutórios, este texto tem como objetivo analisar o Sistema de Planejamento e Gestão Universitária (SPGU), ferramenta de gestão da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), enquanto instrumento que pode subsidiar processos de tomada de

decisão, considerando alguns elementos contextuais da GC na administração pública, mais especificamente no âmbito de uma universidade pública. Do ponto de vista metodológico, procedeu-se uma análise de recursos e potencialidades do sistema escolhido em correlação com fontes documentais que normatizam o seu funcionamento enquanto ferramenta que permite à gestão universitária tomar decisões atinentes aos princípios da instituição, ao tempo em que visa aprimorar diversos processos e atividades da universidade.

Para a consecução do objetivo deste artigo, seguiu-se o seguinte percurso: a) foram discutidos aspectos teóricos basilares para a análise proposta, a saber: concepções e características da GC, sobretudo pensada a partir da administração pública, bem como alguns dos seus recursos relacionados ao desenvolvimento de tecnologias e sistemas de informação enquanto condições favoráveis para a criação e difusão do conhecimento; b) algumas relações entre os processos de tomada de decisão e estas tecnologias e sistemas de informação já em correlação com o SPGU, evidenciando os aspectos normativos que apontam para necessidades de planejamento e acompanhamento de atividades finalísticas da instituição em que se insere, descrevendo o seu funcionamento à luz da discussão teórica realizada e alguns dos seus recursos e potencialidades que permitem a produção de informações qualificadas que podem fomentar os processos de tomada de decisões.

2 A GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AS CONDIÇÕES PARA OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, O PLANEJAMENTO E A TOMADA DE DECISÕES

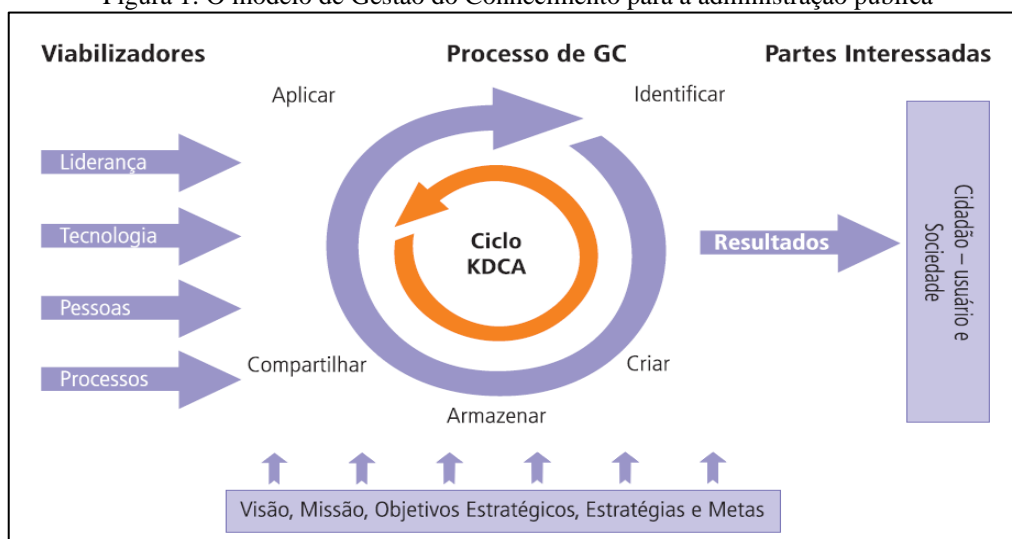
Enquanto matriz dos processos de GC, as formas de utilização da informação voltadas à administração pública devem priorizar o interesse público e o bem comum, e não a otimização dos processos como fim em si mesmo ou objetivando o lucro das organizações, uma vez que as políticas públicas se definem como um “[...] conjunto de programas, ações e decisões tomadas pelos governos (nacionais estaduais ou municipais), com a participação, direta ou indireta, de entes públicos ou privados que visam assegurar determinado direito de cidadania [...]” (MENEZES, 2019, p. 17). Nesse sentido, Batista (2012) propõe pensar a GC na seara da gestão pública a partir da “eficiência, qualidade, efetividade social e aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BATISTA, 2012, p. 45). Para tanto, desenvolve um modelo de GC para a administração pública que abarca os aspectos da identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento atinente às finalidades desse setor.

O modelo proposto por esse autor agrega o componente conhecimento como parte de elementos centrais já presentes em diversas teorias administrativas que consideram a planificação em suas etapas relacionadas ao “fazer”, ao “acompanhamento das atividades” e à “aplicação”. Com isso, o núcleo desta modelagem de GC presentifica-se no chamado ciclo KDCA (*Knowledge, Do, Check, Act*) que, em tradução para o português, significa: conhecimento, fazer, verificar e atuar. A alimentação deste ciclo, que tende a ser conhecido nas Ciências da Administração, Economia e da Informação como *inputs*, é traduzida por Batista (2012) como elementos viabilizadores, a saber: a liderança, parte responsável pela alocação de recursos, definição de políticas e por assegurar o compartilhamento das informações; a tecnologia, presente em diversas ferramentas, como as Tecnologias da Informação (TI) e da Comunicação (TDICs); os processos, relacionados às etapas de planejamento, execução, controle, ajustes e demais práticas organizacionais; e as pessoas, referente ao componente humano, numa perspectiva de integração e socialização de informações, para muito além da ideia das pessoas como “recursos humanos”, reiterando a crítica que Gorz (2005) faz ao termo como expressão que reifica os sujeitos e os coloca no mesmo plano de fontes materiais de produção de riqueza.

Nessa mesma direção, pontua-se que esse movimento de valorização das pessoas no contexto organizacional já está presente desde a escola da Administração denominada Desenvolvimento Organizacional, nascida ainda na década de 60, e enfatiza a participação das pessoas nas organizações, tendo como referência os estudos para aprimorar o funcionamento de grupos sociais do psicólogo Kurt Lewin (1948). Nessa linha, para Maximiano (2015), a organização é concebida como um sistema social, ou organização informal, composto por pessoas que trazem seus sentimentos, interesses e motivações para o ambiente. Dessa forma, o processo de gestão atual deve perceber as pessoas não como um dos recursos, mas como partícipes do processo e seus objetivos organizacionais, conhecedoras dos processos organizacionais, das normas e dos valores.

A partir daí, o que se espera como *output*, no modelo de Batista (2012), são resultados que expressem uma GC voltada ao interesse público e ao desenvolvimento da sociedade, tendo em vista as especificidades de cada organização pública, geralmente formalizados sob a forma de suas missões, visões, valores, estratégias e metas. Desse modo, o modelo de Batista se apresenta visualmente da seguinte forma:

Figura 1: O modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012, p. 52)

O modelo de Batista agrega diversas concepções sobre a GC, dentre as quais está a de Takeuchi e Nonaka (2008) que defendem a GC como uma síntese dialética entre conhecimentos explícitos, isto é, aqueles formalizáveis e passíveis de representação, e tácitos, ou seja, os que se referem às experiências individuais, às crenças e valores, portanto, reafirmando a noção geral do conhecimento quanto à sua intangibilidade. Ademais, Batista (2012), em consonância com Schlesinger et al. (2008), põe em destaque as diferenças do setor público, valorizando as pessoas e enfatizando possíveis entraves, como a burocratização excessiva à efetivação da GC.

Ao defenderem uma GC de modo indireto, Alvarenga Neto e Choo (2014) enfatizam a importância do gerenciamento de diversas condições, como as que se referem ao componente informacional, presentificado na infraestrutura tecnológica informacional, e das estratégias e sistemas de gestão. Além disso, esses autores frisam a relevância dos componentes sociocomportamental, referente às normas e valores organizacionais, e cognitivo-epistêmico, relacionado ao senso de comunidade e ao compartilhamento de informações. Nota-se que todas essas condições podem ser visualizadas no modelo proposto por Batista (2012), uma vez que refletem os elementos viabilizadores elencados por esse autor.

Com isso, retoma-se a classificação de abordagens de GC proposta por Barroso e Gomes (1999), que afirmam que os enfoques geralmente vistos nas conceituações sobre a GC tendem a valorizar abordagens culturais e comportamentais referentes aos aspectos cognitivos e às habilidades pessoais, reiterando a discussão sobre a ambivalência entre conhecimentos explícitos e tácitos e aspectos referentes à aprendizagem; e as abordagens organizacionais que enfatizam os conhecimentos explícitos representados por meio de linguagens, códigos e

produtos visam a otimização de processos gerenciais e as abordagens técnicas voltadas à infraestrutura tecnológica por meio da qual se gerenciam fluxos informacionais.

Nesse sentido, recuperou-se o modelo de Batista (2012) e algumas concepções de GC para evidenciar que a sua efetividade depende de duas condições, a saber: a) a necessidade de compreender para qual fim está voltada a GC, tendo em vista o setor no qual a organização está situada. No caso das universidades públicas, Leite (2006) afirma, por exemplo, que a GC deve enfatizar diversas outras variáveis, em oposição ao setor privado, como a aprendizagem e cognição, os fluxos de informação e comunicação e a cultura das organizações, todas em estreita relação com a missão social da instituição; b) o alinhamento dos recursos e condições para pensar os sistemas de informação e de planejamento aos princípios e abordagens da GC na administração pública. Assim, Quintella e Soares Jr. (2003) avaliam que uma das formas de assegurar princípios como a transparência no setor público é o uso da TI para desenvolver sistemas de planejamento que permitam tomada de decisões referentes às finalidades desse setor.

Tendo em vista essas duas condições, retoma-se, brevemente, duas contribuições teóricas importantes que alinham a tomada de decisões às necessidades de contemplar o tipo de organização no qual esse processo ocorre e suas relações com condições prévias para tal, como o planejamento, portanto, consonantes às premissas do modelo de Batista (2012). Apesar de diversos modelos de processos de tomada de decisão, pontua-se, primeiro, algumas ponderações de Mintzberg (2022), pois este autor enfatiza a premência em se considerar a natureza organizacional; os recursos disponíveis, dentre os quais as informações; e os procedimentos padrão que perfazem as rotinas de cada organização. Além disso, esses autores ratificam a ideia de planejamento estratégico como resultante de sistemas unificados e métodos que permitem integrar um conjunto de decisões de forma integrada.

Ainda nessa direção e por se aproximar não somente da literatura organizacional, mas por aproximá-la à GC no que tange à tomada de decisões, Choo (2003) reconhece este processo como dinâmico e parte da GC, ocorrendo em três partes integradas e sequenciais: a) a identificação, referente ao reconhecimento de um problema que demanda uma tomada de decisão para a sua resolução; b) o desenvolvimento, que se refere ao levantamento de opções, a partir de processos de deliberação, para esboçar cenários e prováveis soluções para sanar o problema e; c) a seleção, que implica na escolha de uma das alternativas planejadas para implementação das medidas para resolução. Choo (2003) ainda aponta uma série de elementos processuais e mediadores que marcam rotinas de controle, comunicação e decisões políticas

que, por sua vez, marcam o processo de tomada de decisões, e reitera a sua natureza móvel, o que exige adaptações ao contexto de cada organização.

Essas discussões, que apontam uma adaptação da GC para o contexto das instituições públicas, aplicam-se ao contexto da UNEB, na medida em que esta instituição se situa a partir de dois aspectos centrais: a) a sua abrangência territorial e b) as suas ações historicamente voltadas à formação docente e à interiorização do ensino superior. Ambos os aspectos se articulam em torno de traços que definem a identidade da UNEB como uma universidade popular, inclusiva e participativa, portanto, que demanda estratégias de GC alinhadas a esses princípios institucionais. A apresentação da Universidade no seu *site*⁵ a descreve como a maior instituição pública de ensino superior da Bahia, fundada em 1983, mantida pelo Governo do Estado, por intermédio da Secretaria da Educação (SEC), presente geograficamente em todas as regiões do estado e estruturada no sistema multicampi. Segundo o portal da UNEB:

A estrutura e abrangência de suas atividades está diretamente relacionada à missão social que desempenha. A UNEB possui **30 Departamentos instalados em 24 campi**: um sediado na capital do estado, onde se localiza a administração central da instituição, e os demais distribuídos em importantes municípios baianos de porte médio e grande. Atualmente, a universidade disponibiliza mais de **170 cursos** e habilitações nas modalidades presencial e de educação a distância (EaD), nos níveis de graduação e pós-graduação, oferecidos nos **30 Departamentos**. Vale destacar, nessa seara, o expressivo crescimento na oferta de cursos stricto sensu (mestrados e doutorados) nos últimos anos, em Salvador e outras cidades, promovendo a interiorização da pós-graduação pública, gratuita e de qualidade. Além dos Campi, a UNEB está presente na quase totalidade dos 417 municípios do estado, por intermédio de programas e ações extensionistas em convênio com organizações públicas e privadas, que **beneficiam milhões de cidadãos baianos**, a maioria pertencente a segmentos social e economicamente desfavorecidos e excluídos. Alfabetização e capacitação de jovens e adultos em situação de risco social; educação em assentamentos da reforma agrária e em comunidades indígenas e quilombolas; **projetos de inclusão e valorização** voltados para pessoas deficientes, da terceira idade, LGBT, entre outros, são algumas das iniciativas que aproximam a universidade da sociedade. A UNEB desenvolve também importantes pesquisas em todas as regiões em que atua. Alguns projetos trazem a marca da vanguarda acadêmica, a exemplo dos trabalhos nas áreas de robótica e de jogos eletrônicos pedagógicos, com os quais já conquistou **premiações e o reconhecimento nacional e internacional**. O corpo discente da instituição é estimulado a participar das pesquisas por meio de programas de iniciação científica e de concessão de bolsas de monitoria. Com o apoio de sua comunidade acadêmica, dos muitos parceiros e da sociedade, a UNEB reafirma, a cada dia, seu compromisso de continuar trilhando o caminho que alia a excelência acadêmica à sua missão social, contribuindo, assim, para o **desenvolvimento socioeducacional e econômico** da Bahia e do país (Portal UNEB, 2023, grifos dos autores).

Considerando, portanto, a aplicabilidade da GC voltada às instituições públicas e particularmente no contexto da UNEB – que requer uma GC eficaz e eficiente, de modo a

⁵ <https://portal.uneb.br/a-uneb/>. Acesso em: 15 jan. 2023.

viabilizar a consecução das suas missões institucionais –, a relevância das relações entre sistemas de informação e processos decisórios é de suma importância para viabilizar uma GC apta a prover as condições necessárias para o planejamento institucional. Nesse sentido, será discutida a utilização de sistemas e tecnologias da informação em suas relações com processos de tomada de decisão como expressão de diversos aspectos conceituais da GC aqui discutidos, o que formará a base teórico-analítica para abordar as potencialidades do SPGU como ferramenta de GC na administração pública no contexto da UNEB, notadamente, expressão das condições ligadas aos processos de gestão e de infraestrutura tecnológica.

3 SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO: AS POTENCIALIDADES E FUNCIONAMENTO DO SPGU

Para abordar o SPGU, além dos aspectos teóricos discutidos, serão pontuados, de passagem, outros referentes aos sistemas e às tecnologias da informação (TI) em suas relações com processos de tomada de decisão, apenas para circunscrever o SPGU no contexto desta interrelação e no âmbito da administração pública. De modo geral, no processo de gestão, a TI pode ser vista “[...] como fator estratégico nas organizações e não mais como simples ferramenta de automação de processos e melhoria de eficiência” (QUINTELLA; SOARES JUNIOR, 2003, p. 85). Já no âmbito das organizações, seja no setor público ou da iniciativa privada, as TI não possuem um papel que se restringe a mero suporte administrativo, na medida em que organizam informações que ofertam condições para uma participação ampliada de diversos sujeitos na tomada de decisão, implementação e avaliação de políticas.

Aqui, marca-se a relevância das TI, pois uma das suas possibilidades refere-se, justamente, à viabilização de sistemas de informação gerencial como o SPGU. Isso porque as TI configuram-se como “um conjunto de componentes tecnológicos individuais, normalmente organizados em sistemas de informação baseados em computador (SIBC)” (QUINTELLA; SOARES JUNIOR, 2003, p. 85). Os Sistemas de Informação (SI), por sua vez, seriam aqueles formados “por pessoas, processos e recursos de tecnologia da informação, que coletam, armazenam, processam e disseminam dados e informações, a fim de produzir informações relevantes e precisas, disponibilizá-las para as pessoas certas e em tempo hábil” (QUINTELLA; SOARES JUNIOR, 2003, p. 85). Nesse sentido, os SI e as TI, desde a sua conceituação, materializam elementos viabilizadores abordados por Batista (2012) em seu modelo de GC e

outros autores mencionados no que se refere às condições e processos de gestão e infraestrutura tecnológica que favorecem e catalisam processos de tomada de decisão.

No setor público, a utilização desses recursos se caracteriza de modo diferente em relação ao setor privado, pois a própria estrutura nativa do setor público cria essa diferenciação por atuar a partir de estruturas políticas governamentais que, do ponto de vista normativo, devem ter finalidades que se coadunam com o bem comum e o interesse público. Aponta-se essa diferenciação da Administração Pública à luz de princípios constitucionais, no entanto, tem-se ciência de que a GC não ocorre, nesse setor, de modo puro e apartado do capitalismo contemporâneo, uma vez que uma das características desse sistema produtivo, sobremaneira nos moldes neoliberais, é, inclusive, compor as estruturas de Estado, influenciando suas decisões em prol de uma retaguarda que assegure as condições para o lucro. Para melhor compreender estas interrelações, basta se reportar, por exemplo, à basilar obra “O Estado empreendedor” de Mazzucato (2014), que desconstrói a aparente e ilusória separação bem demarcada entre setor público e privado.

Na direção deste adendo, Quintella e Soares Junior (2003) reiteram uma pretensa diferenciação entre os setores público e privado, não somente pelas suas finalidades, mas ainda por características de natureza contextual e processual, uma vez que as organizações públicas estão mais sujeitas a interferências políticas, resistências culturais, estando esses fatores também presentes de forma direta nas ações dos gestores de TI voltados a esse setor. Desse modo, as motivações desses gestores possuem estratégias diferentes, já que a ênfase do privado se volta a ampliar a competitividade e tem foco nas pessoas como clientes. Na administração pública, a ênfase é na pessoa como cidadão para o qual deve-se prestar um atendimento com eficiência e agilidade e disponibilizar equipamentos públicos, a exemplo de parques de lazer, espaços culturais, de acordo com os princípios já elencados a partir de Batista (2012).

Quintella e Soares Junior (2003) mapeiam modelos de utilização da TI na administração pública que visam, de modo geral: a) o aumento da eficiência das atividades operacionais e o gerenciamento dos recursos tecnológicos alinhados à missão organizacional, permitindo a compreensão da importância da tecnologia do ponto de vista estratégico e; b) a automatização, o processamento de dados e a ênfase da TI voltada para o atendimento de demandas do cidadão. A partir desse mapeamento, integram as TI aos processos decisórios ao afirmarem que é possível definir os sistemas de planejamento e de apoio à decisão, como aqueles “que se utilizam de TI para tratar dados ou informações pouco estruturadas, de forma sistemática,

visando transformá-las em conhecimento ou informações mais estruturados e destinados a apoiar a tomada de decisões” (QUINTELLA; SOARES JUNIOR, 2003, p. 89).

Assim, no processo de tomada de decisão, tem sido cada vez mais comum a utilização de ferramentas que colaborem para a decisão e definição de políticas e ações de modo mais assertivo para o diagnóstico institucional de diversas situações na Administração Pública. Para tanto, é preciso a utilização de mecanismos e instrumentos adequados às demandas do setor público. Para Jannuzzi, Miranda e Silva (2009), a gestão pública vem se tecnificando e incorporando métodos e ferramentas variadas para ações que contribuam para a tomada de decisão. Reiterando esse entendimento, Caires e Moura (2020) evidenciam as TDICs como recursos para a tomada de decisão e seu papel na busca de dados e informações para alcançar melhores resultados; por isso, afirmam que, na interrelação destas possibilidades com os sistemas de planejamento, “o alinhamento estratégico é essencial para um processo contínuo e cíclico para identificar os indicadores de desempenho” (CAIRES; MOURA, 2020, p. 11).

Considerando esses recursos e as correlações teórico-conceituais até aqui estabelecidas, parte-se para a análise do SPGU no âmbito da UNEB, destacando-se suas características e potencialidades enquanto instrumento de GC na administração pública, especificamente destinado à gestão universitária, enfatizando, sobremaneira, seu fluxo de funcionamento diante das normatizações legais e institucionais.

Na perspectiva de sistema gerencial, conforme mencionado por Alvarenga Neto e Choo (2014), o SPGU expressa o uso da infraestrutura tecnológica informacional, que organiza e disponibiliza informações em tempo real, com a finalidade de subsidiar o processo de tomada de decisão no âmbito da Instituição Universitária.

O desenvolvimento do referido sistema é resultado da iniciativa e articulação das equipes da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), da Secretaria de Avaliação Institucional (SEAVI), da Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO), do Escritório de Processos e Projetos (EPP) e da Gerência de Informática (GERINF) que, no ano de 2018, criaram e implantaram na Universidade do Estado da Bahia um sistema informatizado que congrega as informações e procedimentos pertinentes ao processo de planejamento institucional, programação orçamentária e financeira, bem como o acompanhamento concernente à implementação das ações no âmbito da referida universidade durante os semestres letivos que integram o exercício civil.

Na direção do que se discute sobre a GC no processo de gestão da universidade, enquanto ente público, e na perspectiva dos usos da tecnologia informacional nesse contexto, o

SPGU se alinha a princípios da Universidade, como seus processos de deliberação colegiada por meio do Conselho Universitário (CONSU) – conforme preveem o Estatuto e Regimento Geral da UNEB (2012), suas práticas de planejamento e obtenção de resultados que viabilizam as condições para a apropriação e difusão do conhecimento no ambiente acadêmico.

Observa-se, então, que o SPGU, como ferramenta de gestão da UNEB, possui os seguintes objetivos, a saber: fortalecer o planejamento e a programação orçamentária e financeira das unidades universitárias e órgãos da Administração Central que compõem a estrutura organizacional da instituição universitária; contribuir para o aprimoramento dos mecanismos de acompanhamento e de controle da execução orçamentária e financeira, bem como para a identificação do alcance das metas estabelecidas no processo de planejamento, abrangendo a descrição das metas e os respectivos quantitativos.

Do ponto de vista do seu funcionamento, o SPGU está atrelado às normativas internas da UNEB, previstas em seus documentos institucionais de planejamento e gestão, e às diretrizes externas regulamentadas pelo poder público federal e estadual no que tange às ações de responsabilidade orçamentária, fiscal e de planejamento, voltadas ao asseguramento do interesse público.

Assim, em um primeiro momento, o SPGU é alimentado pela PROPLAN com as informações constantes dos seguintes documentos: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que congrega as ações estratégicas a serem desempenhadas pelos órgãos acadêmicos e administrativos da Universidade pelo período de cinco anos, sendo elaborado com a participação da comunidade universitária e, em seguida, aprovado pelo Conselho Universitário (BRASIL, 2017); Programa de Gestão, que expressa os projetos e atividades propostos pelo grupo gestor da universidade para o período de quatro anos (UNEB, 2022); Plano Plurianual (PPA), documento que contém as estratégias, projetos e atividades previstos pelo Governo do Estado da Bahia para um período de quatro anos, aprovado por lei estadual e do qual a Universidade faz parte, considerando se tratar de uma autarquia da administração estadual e mantida pelos recursos do Tesouro Estadual (BAHIA, 1989).

É pertinente ressaltar que todos os documentos aqui mencionados estão relacionados entre si, trazendo as mesmas ações e metas, pois representam documentos de planejamento para uma mesma instituição e em períodos coincidentes. O PDI atende à legislação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o Programa de Gestão é resultado do programa apresentado à comunidade universitária quando do processo de escolha de um(a) novo(a) reitor(a) e o PPA atende à Constituição Federal (BRASIL, 1988) e à Constituição

Estadual de 1989, em especial quando disciplina a organização do planejamento e orçamento público.

O último documento, que também alimenta o SPGU, refere-se ao Orçamento Anual, aprovado pela Lei Orçamentária Anual (LOA), à conta da Assembleia legislativa a partir da proposta orçamentária encaminhada pelo Poder Executivo Estadual e elaborada em compatibilidade com o Plano Plurianual. A LOA fixa a despesa e estima a receita para os órgãos que integram os poderes legislativo, executivo e judiciário para um exercício civil. O SPGU elimina o acompanhamento e controle da realização das ações planejadas e da execução orçamentária e financeira até então efetivados manualmente ou com uso de planilhas Excel, pela equipe da PROPLAN/UNEB. A Figura 2, abaixo, apresenta a interface do manual do usuário do SPGU voltado para os gestores da UNEB.

É importante registrar, ainda, a integração do SPGU com o Sistema de Recursos Humanos (RH-BA), quanto à identificação do servidor, e com o Sistema Acadêmico, disponibilizando as informações referentes aos dados acadêmicos, a exemplo de cursos de graduação, cursos de pós-graduação e quantitativo de estudantes matriculados nos semestres letivos. De igual modo, há a integração com o Sistema Eletrônico de Informações (SEI BAHIA), sistema oficial para a gestão de processos e documentos administrativos no âmbito dos órgãos e das entidades do Poder Executivo Estadual. Desse modo, foi possível a eliminação do papel como suporte físico para documentos institucionais e implementar a tramitação on-line dos processos administrativos.

Figura 2: Manual do Usuário – SPGU/UNEB



Fonte: Universidade do Estado da Bahia – Manual SPGU, <https://proplan.uneb.br>

Considerando a importância de manter sempre em vista a natureza da organização no processo de tomada de decisão, conforme Mintzberg (2022), o SPGU busca contemplar as especificidades institucionais da UNEB, uma vez que o seu modelo de gestão se constitui em

uma administração descentralizada, acompanhando a sua estrutura acadêmica e administrativa instalada em 26 campi, sendo um na capital do estado, onde também está a Reitoria, e em 25 cidades do interior do estado. Assim, a responsabilidade de tomar as decisões, no âmbito acadêmico e administrativo, incluindo as decisões quanto aos recursos orçamentários e financeiros, não se restringe ao(à) Reitor(a), mas também, por delegação de competência por ele(a) conferida, ao Diretor(a) de Departamento (responsável pela gestão acadêmica e administrativa e ordenador de despesa pública), ao Coordenador(a) de Colegiado de Curso (apenas no âmbito acadêmico) e ao Coordenador(a) de Órgão Suplementar, instalados nos campi.

Salienta-se, no entanto, que a descentralização administrativa, orçamentária e financeira acompanha a descentralização acadêmica, posto que os recursos orçamentários e financeiros são aplicados como investimento no ensino, na pesquisa e na extensão, e em outras dimensões que decorrem da ação da Universidade, a exemplo da assistência estudantil, das ações afirmativas, da internacionalização e da cultura. Desse modo, com o objetivo de atender ao modelo descentralizado de gestão, o SPGU espelha as 31 unidades gestoras da UNEB, instituídas por portarias emitidas pela Secretaria da Fazenda do estado, as quais são responsáveis por executar as despesas orçamentárias e financeiras, vinculadas à Administração Central e a cada Departamento instalado nos *campi*.

Em consonância ao que prevê Choo (2003) quanto às rotinas de controle, comunicação e decisões políticas nos processos de tomada de decisão, após a alimentação de dados e informações no SPGU, a cargo da PROPLAN, cada unidade gestora realiza a programação orçamentária e financeira, no mencionado sistema, vinculada ao curso de graduação, pós-graduação, pesquisa ou extensão sob sua responsabilidade.

Tais informações são utilizadas em seguida no Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças (FIPLAN), implantado em 2013, sob a coordenação da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ) e da Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN), com o objetivo de aprimorar os processos de planejamento, contabilidade, execução orçamentária, financeira e patrimonial da Administração Pública estadual, sendo nele realizadas as etapas da despesa pública, a saber: empenho, liquidação e pagamento. Concluída a última etapa, o próprio FIPLAN alimenta o SPGU com a informação do pagamento realizado, possibilitando a apuração da meta prevista, como planejada no SPGU, relacionada ao pagamento indicado, assumindo a condição de meta atingida.

Explicitado a motivação e o processo de criação do sistema em discussão, como o SPGU subsidia a gestão universitária? Assim, relata-se a seguir o fluxo do procedimento de inclusão da programação orçamentária de uma despesa no âmbito de um Departamento da Universidade.

A solicitação de despesas tem início na composição de processo administrativo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), contendo a documentação pertinente ao tipo de despesa, a qual explicita o objeto a ser adquirido, se bem ou serviço, quem utilizará, onde será instalado, quais os beneficiários e previsão de valor, conforme disciplina a legislação pertinente a procedimento licitatório. O processo é encaminhado para autorização do diretor de Departamento, seguindo para realização da programação orçamentária e financeira de despesa, a cargo do setor competente no âmbito da citada unidade gestora.

Entende-se por programação orçamentária e financeira de despesa a indicação do recurso orçamentário constante do Orçamento Anual da instituição e o correspondente montante financeiro, previsto no cronograma de desembolso, observando o disposto na legislação vigente.

O acesso do servidor, docente ou técnico administrativo ao SPGU se dá mediante o uso do login e senha de servidor da instituição. Ressalta-se que para o nível de ordenador de despesa têm acesso ao citado SPGU os diretores de Departamento e a Reitora. Na mesma linha, o Coordenador financeiro ou a equipe da Secretaria Especial de Contabilidade e Finanças (SECONF) têm acesso como responsáveis pela inclusão da programação orçamentária e financeira da despesa. Em relação ao processo de acompanhamento de realização da despesa, todos os gestores já mencionados, incluindo os Pró-reitores, têm acesso ao SPGU.

O processo de inclusão da despesa na programação orçamentaria começa com o lançamento no SPGU do número do processo da despesa, constituído no âmbito do sistema SEI. Com a identificação do processo, são também lançadas as informações pertinentes ao requerente, unidade e assunto (qual a despesa a realizar).

O próximo passo consiste no lançamento da dotação orçamentária (valor previsto no orçamento), selecionando a ação orçamentária (prevista a estrutura do Orçamento Anual da Universidade), elemento de despesa (identificação dos objetos de gasto, a saber: vencimentos e vantagens fixas, diárias, material de consumo, serviços de terceiros prestados – pessoa física, serviços de terceiros prestados – pessoa jurídica, obras e instalações, equipamentos e material permanente, auxílios, dentre outros, conforme Figura 3). Na situação na qual a despesa esteja vinculada a um curso de graduação, faz-se necessário informar o rateio por curso, de modo a verificar o percentual que será alocado a cada curso. Caso a despesa esteja vinculada a um

contrato fixo, deve-se adicionar o cronograma de desembolso, com a informação do valor mensal de cada dotação orçamentária, bem como incluir os dados do contrato (fornecedor, vigência, dentre outras informações). A etapa seguinte diz respeito à vinculação da programação da despesa ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), delineando meta, ação, valor.



Fonte: Universidade do Estado da Bahia – Manual SPGU, <https://proplan.uneb.br>

Em seguida, concluída a programação, na etapa seguinte o SPGU gera os documentos de Declaração do Ordenador de Despesa e a Folha de Informação de Processo, detalhando as características da despesa ora programada, os quais são assinados no sistema SEI (assinatura eletrônica) pelo Coordenador Administrativo e Financeiro e pelo Diretor do Departamento, ou no âmbito da Administração Central, pelo Gerente de Programação e Orçamento e Pró-Reitora de Planejamento e pela Reitora. Concluída a fase de programação e autorização de realização da despesa, observando a natureza da referida despesa, o processo segue para licitação, compras, empenho, liquidação e pagamento, conforme Figura 4 adiante.

Assim, o SPGU disponibiliza aos gestores a posição dos montantes programados e os saldos disponíveis, bem como qual projeto ou atividade, previsto(a) no Plano Anual, ainda não foi implementado(a) até aquela data do exercício civil, composto por dois semestres letivos.

O sistema em análise propicia aos gestores dados e informações pertinentes ao que foi programado e o que ainda está a programar, caracterizando-se como instrumento que orienta o processo de tomada de decisão, posto que apresenta uma visão geral do que foi planejado para o exercício civil e o processo de execução orçamentária, possibilitando estabelecer a priorização das ações a serem desenvolvidas durante o semestre letivo, considerando as demandas do momento vivenciado; nesse contexto, por exemplo, se há necessidade de realização de uma reforma em um laboratório quando os equipamentos já foram adquiridos.

Por fim, o SPGU gera os seguintes relatórios: genérico de programação, ações orçamentárias por unidade, programação de gestão, de rateio e lista de usuários. Desse modo, os gestores podem acompanhar por meio dos relatórios quais despesas foram programadas e o que pode e deve ainda planejar. Cabe salientar que esses relatórios também subsidiam reuniões de tomada de decisão, seja no âmbito do Departamento ou da Administração Central da Universidade.

Figura 4: Manual do Usuário – SPGU/UNEB



Fonte: Universidade do Estado da Bahia – Manual SPGU, <https://proplan.uneb.br/>

Mais recentemente, a partir de 2022, fazendo jus à dinamicidade dos processos de planejamento e tomada de decisão, conforme mencionado, o SPGU ganhou um novo módulo denominado Sistematização de Projetos (SIP). Esse módulo é alimentado pelos docentes e técnicos administrativos quando do lançamento de projetos de pesquisa ou projeto de extensão, sob a respectiva coordenação. O procedimento de lançamento consiste em indicar quem é o responsável pelo desenvolvimento das etapas do projeto, os objetivos, breve resumo da descrição do projeto, composição da equipe executora, as metas, os recursos orçamentários e financeiros, o cronograma de execução e possibilidade de financiamento externo, via a captação de recursos em agências de fomento. O novo módulo possibilita conhecer, monitorar e acompanhar os projetos desenvolvidos nos semestres letivos de um exercício civil, bem como a correspondente execução orçamentária e financeira, acompanhada da apuração das metas.

Dessa forma, quanto aos seus recursos e potencialidades, o SPGU se alinha aos princípios trazidos na discussão teórica sobre a GC na administração pública, visando um planejamento integrado que se converta em ações de interesse público, identificando quem realizou a despesa, quanto custou e qual a meta atingida. Ademais, explora as possibilidades de

os Sistemas Informatizados e das Tecnologias da Informação e Comunicação subsidiarem tecnicamente um sistema com diversos recursos de acompanhamento de cada ação em consonância com os dispositivos legais relacionados ao orçamento público e às finalidades da instituição. Com isso, o SPGU possibilita a reunião e sistematização de informações organizadas em uma fonte, que podem orientar a tomada de decisão da instituição universitária, que ocorre de maneira colegiada e se alinha ao acompanhamento do desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa e extensão, bem como ao monitoramento referente ao alcance de cada meta institucional prevista nos documentos de planejamento da Universidade, assim como o processo de avaliação institucional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste texto, objetivou-se analisar o SPGU da UNEB, enquanto instrumento que pode subsidiar processos de tomada de decisão, considerando alguns elementos contextuais da GC na administração pública, mais especificamente no âmbito de uma universidade pública. Para tanto, primeiro, conceituou-se a GC como um processo sistemático, articulado e intencional que, aplicado ao setor público, diferencia-se do setor privado no que tange, sobremaneira, às suas finalidades. Assim, ao passo que o ato de planejar continua a considerar diretrizes organizacionais como os objetivos, a função de precedência e a abrangência, mantém-se uma postura de vigilância para assegurar os princípios da gestão pública referentes à legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

É a partir desses princípios que a informação precisa ser a matriz que subsidia os processos decisórios e de GC voltados ao interesse público, convertendo-se em bens sociais concretos. No caso das universidades públicas, isso significa atuar tendo em vista os princípios legais que atribuem a estas instituições o dever de conduzir uma gestão capaz de integrar o ensino, a pesquisa e a extensão de modo a garantir uma educação de qualidade voltada à formação de profissionais implicados com uma atuação justa, ética e apta a atender às demandas de desenvolvimento social de modo abrangente e democrático.

Por isso, enquanto ferramenta de gestão, o SPGU da UNEB precisa não somente funcionar de modo eficiente do ponto de vista do planejamento e prestação de contas à sociedade, mas alinhar-se aos princípios da universidade pública e, no caso da UNEB, espelhar traços que realçam a sua identidade institucional, como a multicampia e a missão de se firmar como uma universidade popular e inclusiva, portanto, que prioriza ações afirmativas voltadas

à ampliação do ingresso, à permanência discente com qualidade e ao acompanhamento de seus egressos no mundo do trabalho.

À luz de alguns aspectos da discussão teórica realizada sobre a GC na administração pública, os processos de tomada de decisões em suas correlações com os SI e TI, pontuam-se algumas inferências conclusivas sobre o SPGU:

- a) O funcionamento do SPGU privilegia a informação como *input*, não como um ativo organizacional, mas como um conjunto de dados contextuais que buscam aprimorar a gestão pública universitária, desde o planejamento até a prestação de contas, tendo em vista as normativas orçamentárias legais do estado e os princípios educacionais da instituição;
- b) A participação ampliada de diversos setores e sujeitos na concepção, concretização e acompanhamento do SPGU evidencia o alinhamento aos processos decisórios de forma colegiada, em atendimento ao próprio funcionamento das estruturas administrativas da Universidade e para muito além da ideia das pessoas como recursos humanos;
- c) A infraestrutura tecnológica e informacional ampara o SPGU enquanto sistema de gestão e parte dos elementos viabilizadores do modelo de GC na administração pública de modo satisfatório, o que não quer dizer que deve se manter estável, mas sempre aberta a mudanças para atender às novas demandas institucionais e adaptações inerentes às rápidas transformações das TDICs, de modo que a Universidade possa se prover de recursos informacionais atualizados. Nesse sentido, ao coletarem, armazenarem, processarem e disseminarem um conjunto de dados e informações, os SI e TI que sustentam o SPGU se relacionam com uma série de partes do processo de GC voltada à administração pública, conforme modelo mencionado;
- d) Em relação às abordagens da GC, o SPGU expressa uma conjunção, sobretudo, das organizacionais, que enfatizam conhecimentos explícitos por meio de linguagens, códigos e produtos, e técnicas voltadas à infraestrutura tecnológica com fins de gerenciamento de fluxos informacionais;
- e) Enquanto expressão de processos de tomada de decisão, o SPGU considera a natureza institucional, os recursos disponíveis e os procedimentos padrão referentes às rotinas de trabalho da UNEB, incorporando, ainda, elementos processuais e mediadores que marcam rotinas de controle, comunicação e decisões políticas;

Assim sendo, conclui-se que diversos traços da própria identidade institucional da UNEB estão refletidos no desenvolvimento do SPGU, como o seu funcionamento

administrativo descentralizado, seus processos decisórios colegiados e a gestão de recursos de modo a atender às missões sociais da Universidade. Também, o SPGU contempla a utilização da informação e da própria GC de forma a se adaptar às especificidades do setor público, que preconiza o bem comum, e a forma processual e coletiva do funcionamento do sistema também é uma expressão da gestão pública que precisa contemplar diversos setores e obedecer aos princípios constitucionais que a regem, dentre os quais a responsabilidade orçamentária.

Finalmente, entende-se que as mudanças pelas quais o SPGU passou demonstram a necessidade de adaptar-se, constantemente, aos novos recursos ofertados pelos SI e TI, objetivando robustecer e dinamizar as suas possibilidades de acompanhamento de cada ação da Universidade. Assim, o SPGU evidencia um produto, mas ainda um esforço permanente em funcionar como ferramenta para a tomada de decisões, com o fim de aprimorar as práticas de planejamento e avaliação institucional da Universidade.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; CHOO, Chun Wei. Liderando contextos capacitantes em organizações do conhecimento. In: MARCHIORI, Marlene. **Conhecimento e Mudança**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de um modelo conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – PPGI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte, 2005.

BAHIA. **Constituição Estadual de 1989**. Disponível em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/constituicao-do-estado-da-bahia-de-05-de-outubro-de-1989>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elizabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170, mar./abr. 1999. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7656/6201>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2012.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016].

BRASIL. **Decreto Federal nº 9.235**, de 15 de dezembro de 2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de

ensino. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm>. Acesso em: 11 nov. 2023.

CAIRES, Bruno Florencia; MOURA, Renan Gomes de. A Importância da Tecnologia da Informação nas Tomadas de Decisões: uma discussão teórica. **Revista Valore**, v. 5, p. 5045, 2020.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

COLLISON, Chris; PARCELL, Geoff. **Learning to fly**: Practical lessons from one of the world's leading knowledge companies. Capstone, 2005.

GORZ, André. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. Tradução: Celso Azzan Júnior. São Paulo: Annablume, 2005.

JANNUZZI, Paulo de Martino; MIRANDA, Wilmer Lázaro de; SILVA, Daniela Santos Gomes da. Análise multicritério e tomada de decisão em políticas públicas: aspectos metodológicos, aplicativo operacional e aplicações. **Informática Pública**, v. 11, n. 1, p. 69-87, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEITE, Fernando César Lima. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico**: proposta de um modelo conceitual. Brasília. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília. Brasília, 2006.

LEWIN, Kurt. A situação de um conflito crônico na indústria. In: LEWIN, Kurt (Org.). **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1948.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas – Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522495559. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495559/>>. Acesso em: 24 out. 2023.

MAZZUCATO, Mariana. **O estado empreendedor**: desmascarando o mito do setor público x setor privado. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MENEZES, Ana Maria Ferreira. Ciclo das Políticas Públicas. In: CAMPOS, Maria de Fátima H.; LEÃO, José Antônio Carneiro; Barreto Neto, José Francisco (Orgs.). **Ciclo de Políticas Públicas**: sistematização de experiências. Curitiba: CRV, 2019.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas, 2ª ed, 2022.

PORTAL DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **A UNEB**. Bahia. Disponível em: <<https://portal.uneb.br/a-uneb/>>. Acesso em: 10 abr. 2023.

PORTAL DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Regimento Geral da UNEB**. 2012. Disponível em: <https://portal.uneb.br/wp-content/uploads/2022/08/Regimento-Geral-da-UNEB-1.pdf> Acesso em: 10 janeiro 2024.

PORTAL DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **SPGU**. Bahia. Disponível em: <https://proplan.uneb.br/wp-content/uploads/2024/04/SPGU-Manual-do-usuario.pdf> >. Acesso em: 23 abr. 2024.

QUINTELLA, Rogerio Hermida; SOARES Junior, Jair Sampaio. Sistemas de apoio à decisão e descoberta de conhecimento em bases de dados: uma aplicação potencial em políticas públicas. **O&S**, v. 10, n. 2, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/vcdQVpkSm9HTPgjqX8WsHsN/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 10 out. 2023.

RIBEIRO, Núbia Moura; MENEZES, Ana Maria Ferreira; CAMPOS, Maria de Fátima Hanaque. Difusão e Gestão do Conhecimento: conceitos, analogias, convergências e divergências. In: MATTA, Alfredo Eurico Rodrigues; ROCHA, José Cláudio (Orgs.). **Cognição: aspectos contemporâneos e difusão do conhecimento**. Salvador: EDUNEB, 2016.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Programa de Gestão 2022-2025**. 2022. Disponível em: <https://proplan.uneb.br/wp-content/uploads/2023/10/UNEB-PROGRAMA-DE-GESTAO-2022.2025.pdf> >. Acesso em: 11 nov. 2023.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **SPGU Manual do Usuário**. 2023. Disponível em: <https://proplan.uneb.br/wp-content/uploads/2024/04/SPGU-Manual-do-usuario.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2024.