



XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021

*Universidade frente aos desafios da Pandemia:
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária*

Evento virtual
24 e 25 de novembro de 2021
ISBN: 978-85-68618-08-0



DIAGNÓSTICO, MAPEAMENTO DE ATIVOS E CAPACITAÇÃO: GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTRATÉGIAS PARA RETOMADA DO ENSINO

SUZANA KILPP DA SILVA

Universidade Federal de Santa Catarina

suzana.silva@ufsc.br

ROGÉRIO CID BASTOS

Universidade Federal de Santa Catarina

rogerio.bastos@ufsc.br

RESUMO

Este artigo é um estudo de caso e apresenta as mudanças organizacionais e as medidas estratégicas baseadas na gestão do conhecimento adotadas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como forma de adequação ao novo cenário educacional brasileiro, decorrente da pandemia da COVID-19. Os resultados são apresentados com uma abordagem conceitual da gestão do conhecimento em duas seções: a gestão do conhecimento no processo de mudança organizacional: o desafio da implementação do ensino não presencial; e a definição de estratégias para a implementação do ensino não presencial. Como um estudo descritivo documental, o objetivo deste artigo é compartilhar a experiência da universidade e servir de fonte histórica.

Palavras chave: COVID-19. Mudança Organizacional. Educação. Ensino. Gestão do Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

A COVID-19 é uma doença com alto potencial de contaminação que pode levar à internação e necessidade de atendimento hospitalar cerca de 20% dos pacientes contaminados, de acordo com a Organização Mundial da Saúde. Como a contaminação acontece no contato de uma pessoa doente com outras pessoas, as principais formas de prevenção adotadas mundialmente são o distanciamento social, a adoção de período de quarentena e ainda o *lockdown* (UFSC, 2020b).

Em fevereiro de 2020, o governo brasileiro sancionou a primeira lei emergencial de saúde pública com medidas de enfrentamento à COVID-19, dentre elas, a suspensão de atividades de ensino presenciais. Consequentemente, em março de 2020, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) suspendeu todas as suas atividades de ensino afetando diretamente cerca de 36 mil estudantes, incluindo educação básica, graduação e pós-graduação (UFSC, 20201).

Assim, em meio à crise de saúde, surgiu também a demanda por inovação educacional. Nesse contexto, a mudança no ensino, de aulas presenciais para aulas não presenciais, trouxe dúvidas sobre o preparo dos docentes no uso de tecnologias de comunicação e informação em educação, bem como, sobre a acessibilidade a computadores e internet por parte dos estudantes e, principalmente, trouxe a preocupação com a manutenção da qualidade do ensino.

Transformações históricas da sociedade acontecem de tempos em tempos, bem como a reformulação da visão de mundo, de valores básicos, sociais e políticos (DRUCKER, 1993), sendo assim, as organizações precisam estar preparadas para enfrentar tais transformações. Nesse sentido, sendo as instituições de ensino organizações voltadas à criação e compartilhamento do conhecimento, é esperado que as mesmas reinventem seus processos e se adequem de forma rápida e eficaz a novos desafios. Para tanto, a gestão do conhecimento vem ao encontro das organizações contribuindo com estratégias que estimulam a difusão do conhecimento criado e adquirido entre indivíduos da organização, com o objetivo de sistematizar e criar novos conhecimentos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008) necessários a adaptação de novos cenários históricos.

O objetivo deste artigo é apresentar quais foram as mudanças organizacionais e medidas estratégicas adotadas pela Universidade Federal de Santa Catarina, com base na gestão do conhecimento, como forma de adequação ao ensino não presencial decorrente do novo cenário educacional brasileiro, devido a pandemia da COVID-19.

2. METODOLOGIA

Este artigo utiliza o método de pesquisa descritivo documental. A pesquisa e levantamento de informações foi realizada através do banco de dados da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão (SIGPEX), em websites da universidade, no período de julho a setembro de 2020, e com levantamento teórico realizado através do Portal de Periódicos Capes e do Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. Informações complementares foram obtidas através de contato por e-mail com servidores da universidade. Os resultados da pesquisa são apresentados com uma abordagem conceitual da gestão do conhecimento e estão divididos em duas seções: a gestão do conhecimento no processo de mudança organizacional: o desafio da implementação do ensino não presencial; e a definição de estratégias para a implementação do ensino não presencial.

A relevância desta pesquisa relaciona-se às mudanças impostas à educação devido a pandemia da COVID-19 e ao fato da UFSC ser a sétima melhor universidade do Brasil, entre públicas e privadas, e a quarta melhor universidade pública, de acordo com o Ranking Universitário Folha (RUF), edição 2019, que avaliou 197 instituições do Brasil (UFSC, 2020i).

A UFSC é uma instituição pública de ensino superior, com sede na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina. Além da sede, possui mais quatro campi de ensino nas cidades de Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville. Sua comunidade universitária é composta por 2.495 docentes, 3.129 técnicos-administrativos e 36.792 estudantes (ensino básico, graduação e pós-graduação), conforme dados da Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação da UFSC (SETIC), dados de 2020 (UFSC, 2020e).

A universidade oferece 107 cursos de graduação presenciais e 13 cursos de graduação à distância. Quanto à pós-graduação, são 65 cursos de mestrado acadêmico, 21 cursos de mestrado profissional e 56 cursos de doutorado. O ingresso na graduação e pós-graduação é realizado através de concurso público (UFSC, 2020e).

Mudanças de tal magnitude atuando sobre uma instituição com as dimensões da UFSC requerem uma base teórica consistente para alcançar resultados positivos.

3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO NÃO PRESENCIAL

Em 2020, a pandemia da COVID-19 levou o governo brasileiro a tomar medidas estratégicas de enfrentamento à doença, uma delas foi a suspensão de aulas presenciais no território nacional, afetando diretamente o ensino na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (UFSC, 2020l). Preocupada com os impactos de tal medida e ciente da necessidade de um planejamento estratégico de retomada às aulas, a universidade procurou maneiras de adaptar-se da forma mais rápida possível, mobilizando o conhecimento e experiências de seus membros com o intuito de gerar resultados através da inovação e criatividade (CHOO, 2003).

Compreende-se a gestão do conhecimento como um processo contínuo de criação de novos conhecimentos, realizada através de componentes básicos e essenciais como pessoas, processos e tecnologias, sendo utilizada pelas organizações com o intuito de gerar valor a partir de seus ativos intangíveis e de garantir a competitividade de mercado, por meio de inovação e tomada de decisão estratégica (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). No caso da universidade, a gestão do conhecimento almeja garantir a transferência, a disseminação e a amplificação do conhecimento da comunidade universitária, através de atividades de ensino, pesquisa e extensão, e ainda, propor soluções para problemas de desenvolvimento científico e tecnológico, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento humano e social (UFSC, 2020f).

3.1 CONSTITUIÇÃO DE UM COMITÊ DE CRISE E MAPEAMENTO DE ATIVOS

Nessa perspectiva, a retomada das atividades de ensino de forma segura e responsável levou a gestão da UFSC a constituir um Comitê de Combate à Pandemia da COVID-19, em maio de 2020, com a finalidade de propor, coordenar e executar ações voltadas ao acompanhamento da crise e apresentar medidas de restabelecimento e funcionamento da universidade ao longo e após as situações geradas pela pandemia da COVID-19 (UFSC, 2020a). Caracteriza-se assim, um processo de inovação organizacional, que passa primeiro por uma etapa de assimilação das mudanças e acompanhamento dos acontecimentos, através de informações do ambiente, que por sua vez transforma-se em conhecimento no momento que produz uma modificação na estrutura da organização (FERNÁNDEZ-MOLINA, 1994), nesse caso com a intervenção de um comitê de crise.

Consoante a isso, a gestão do conhecimento abrange, dentre outras funções, a identificação e o mapeamento de ativos intelectuais no âmbito organizacional, por meio da identificação dos indivíduos que detêm o conhecimento (URIARTE, 2008). Assim, objetivando a construção de um programa de avaliação da situação amplo e abrangente que

envolvesse a participação de pesquisadores, cientistas, gestores, técnicos, docentes e estudantes, além de Prefeituras e do Governo do Estado de Santa Catarina, o Comitê foi estruturado em um Comitê Assessor e cinco Subcomitês: Acadêmico, de Assistência Estudantil, Científico, de Comunicação e de Infraestrutura e Administração (“Comitê Pandemia”, 2020). De acordo com Gonzalez e Martins (2017), todas as organizações precisam mobilizar seu conhecimento para promover e dar suporte a suas estratégias.

A constituição de diferentes comitês, organizados de acordo com as competências das pessoas envolvidas, permitiu uma observação detalhada de diferentes aspectos organizacionais e contribuiu para a avaliação de diagnóstico da situação da universidade. Em relação a isso, Hoffmann (2018) menciona que a gestão do conhecimento envolve diversas abordagens, entre elas: a gestão do capital intelectual, a gestão de competências, a aprendizagem organizacional, a gestão de inovação e a inteligência organizacional. Stewart (1998) acrescenta ainda, que o capital intelectual é a somatória do conhecimento de todas as pessoas que compõe a organização, representando sua capacidade coletiva. Nesse contexto, o alinhamento dos esforços da universidade, como organização, e do seu capital intelectual foram determinantes para o sucesso da implementação de estratégias e mudanças organizacionais.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO – PESQUISA INSTITUCIONAL

Uma das preocupações do Comitê de Combate à Pandemia da COVID-19 foi conhecer as condições reais de uso de tecnologias digitais de educação para a prática de atividades de ensino não presenciais, por parte de docentes e estudantes. Pensando nisso, o Comitê identificou a necessidade de um levantamento de informações detalhado, com o objetivo de determinar as medidas e condições necessárias para o retorno do ensino na universidade, reforçando a importância do acesso a informações integradas e transparentes, objetivando atenuar riscos e respaldar a tomada de decisão, conferindo celeridade à resolução de problemas (NORTH, 2017).

Como forma de diagnóstico, em junho de 2020, o comitê realizou uma pesquisa institucional com toda a comunidade universitária. Essa abordagem estratégica teve como objetivo fazer uma relação do conhecimento dos indivíduos com os conhecimentos organizacionais, levantando os subsídios para produção de um incremento na capacidade de ação individual e, conseqüentemente, da própria organização (MISKIE, 1996).

Para a pesquisa institucional, foram elaborados três formulários eletrônicos com perguntas fechadas de múltipla escolha ou dicotômicas, sendo um formulário com 43 perguntas para os docentes, outro com 32 perguntas para os técnicos-administrativos e o último com 47 perguntas para os estudantes. Os formulários eletrônicos foram enviados a toda comunidade universitária por e-mail, além disso, foi realizada uma ampla divulgação da pesquisa institucional e os links de acesso aos formulários foram disponibilizados em páginas de sites da universidade (UFSC, 2020h).

A pesquisa institucional levantou informações sobre: estrutura (espaço e condições de trabalho e estudo no ambiente residencial, equipamentos disponíveis e acesso à internet), conhecimento e domínio de tecnologias digitais de informação e comunicação e levantamento de interesse em receber treinamento para o uso de ferramentas digitais.

A universidade já utilizava a ferramenta de ensino Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment), um ambiente de aprendizado modular orientado ao objeto, que funciona como uma sala de aula online onde docentes disponibilizam material didático, propõe tarefas interativas, como questionários e testes, propõe discussões em fóruns e realizam aulas síncronas. A pesquisa institucional contribuiu para verificar o domínio dos docentes, técnicos-administrativos e estudantes em relação ao uso da ferramenta. (<https://moodle.ufsc.br/>).

Com uma taxa de resposta considerada significativa de 92% do grupo de docentes, 63% do grupo de técnicos-administrativos e 63,5% dos estudantes, a pesquisa institucional identificou os fatores determinantes para o redimensionamento das atividades de ensino da universidade.

3.3 RESULTADOS OBTIDOS

As principais informações levantadas através da pesquisa institucional foram (“Diagnóstico”, 2020):

- Mais de 90% da comunidade universitária (docentes, técnico-administrativos e estudantes) possui estrutura de equipamento e conexão de internet necessária para a implementação de atividades de trabalho e ensino à distância (Tabela 1).

Tabela 1 - Levantamento com relação à estrutura nas residências

Levantamento:	DOCENTES	TÉCNICOS	ESTUDANTES
Possuem computador de mesa ou notebook	98,57%	92,47%	93,18%

Possuem conexão suficiente de internet	91,76%	94,35%	92,27%
--	--------	--------	--------

Fonte: (UFSC, 2020c)

- A familiaridade no uso de tecnologias digitais em educação considerada excelente ou boa chega a 91,27% entre os técnicos-administrativos, 90,72% entre os estudantes e 67,35% entre os docentes (Tabela 2).

Tabela 2 - Levantamento em relação ao uso de tecnologias digitais em educação

Levantamento:	DOCENTES	TÉCNICOS	ESTUDANTES
Relação familiaridade com o uso de tecnologias digitais em educação	9,39% excelente 57,96% boa 29,26% ruim 3,38% péssima	26,67% excelente 64,60% boa 7,22% ruim 1,52% péssima	33,44% excelente 57,28% boa 8,04% ruim 1,22% ruim

Fonte: (UFSC, 2020c)

- O interesse em cursos de capacitação da ferramenta Moodle – recursos básicos é de 47,33% entre os docentes, 57,53% entre os técnicos-administrativos e 33,47% entre os estudantes (Tabela 3).
- O interesse em cursos de capacitação da ferramenta Moodle – recursos avançados é de 85,43% entre os docentes, 69,29% entre os estudantes e 57,53% entre os técnicos-administrativos (Tabela 3).

Tabela 3 - Levantamento em relação à capacitação sobre Moodle

Levantamento:	DOCENTES	TÉCNICOS	ESTUDANTES
Querem receber capacitação sobre Moodle – recursos básicos	47,33%	42,98%	33,47%
Querem receber capacitação sobre Moodle – recursos avançados	85,43%	57,53%	69,29%

Fonte: (UFSC, 2020c)

O relatório dos resultados da pesquisa institucional apresentou as seguintes considerações para cada categoria, com base nos respondentes (UFSC, 2020c):

- **DOCENTES:** A maioria dos docentes da instituição está na faixa etária entre 35 a 54 anos; não foi diagnosticado com COVID-19; não faz parte do grupo de risco; possui internet, computador, smartphone e/ou tablet de uso individual; com relação ao Moodle apresenta boa familiaridade e faz ações básicas, tem interesse em curso de ações avançadas; acredita que a maior dificuldade pedagógica serão as aulas práticas;

- **TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS:** A maioria dos técnicos-administrativos da instituição está na faixa etária entre 25 a 44 anos; não foi diagnosticado com COVID-19; não faz parte do grupo de risco; possui internet, computador, smartphone e/ou tablet de uso individual; com relação ao Moodle apresenta boa familiaridade, tem interesse em curso de ações avançadas; tem boa familiaridade com tecnologias da informação; desempenha funções administrativas, não relacionas com o ensino.

- **ESTUDANTES:** A maioria dos estudantes da instituição está na faixa etária até 34 anos; não foi diagnosticado com COVID-19; não faz parte do grupo de risco; possui internet, computador, smartphone e/ou tablet de uso individual; com relação ao Moodle apresenta boa familiaridade, tem interesse em curso de ações básicas e avançadas; tem condições de acompanhar atividades de ensino em tempo real de sua residência; não precisa de laboratório de informática ou da biblioteca universitária de forma presencial.

Com base no relatório de diagnóstico do Comitê de Combate à Pandemia da COVID-19, foi possível identificar os desafios a serem enfrentados para a implementação do ensino não presencial, sendo o maior deles a capacitação da comunidade universitária para o uso de tecnologias de comunicação e informação em educação.

4. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO NÃO PRESENCIAL

A UFSC tem por missão “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida”. Além disso, “é uma instituição capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como acesso ao conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento humano e social” (UFSC, 2020f).

O compromisso da UFSC com a sociedade fica evidente já no mês de março de 2020, quando a universidade lançou a campanha “Ciência contra a COVID-19”. Desde o

início da pandemia, pesquisadores - docentes, técnicos-administrativos e estudantes – promoveram dezenas de *lives*, *webinars*, *podcasts* e vídeos, divulgando materiais de estudo e boletins de pesquisa sobre a COVID-19 (<https://coronavirus.ufsc.br/>).

Essas ações reforçam a missão da universidade, além de reiterar sua relação com o processo de gestão do conhecimento através do estímulo à criação de novos conhecimentos pelos profissionais da organização e, ao mesmo tempo, a captação e disseminação do conhecimento num ciclo contínuo, convertendo-o em novas ideias, novas rotinas ou novos produtos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

4.1 MUDANÇAS NO PROCESSO ORGANIZACIONAL

Assim também, o compromisso da universidade com seus docentes, técnicos-administrativos e estudantes é evidenciado com o resultado dos trabalhos do Comitê e dos Subcomitês. Em julho de 2020, um relatório detalhado de diagnóstico e com recomendações foi encaminhado para o Conselho Universitário da UFSC, servindo como fonte de informação para tomada de decisão desse conselho. O relatório contou com informações importantes levantadas através da pesquisa institucional e do trabalho dos cinco subcomitês (UFSC, 2020j).

Como resultado, através da Resolução Normativa nº 140/2020/CUn, o Conselho Universitário regulamentou a adoção de aulas não presenciais na educação básica, graduação e pós-graduação da universidade, na modalidade educação à distância, com aulas síncronas e assíncronas, viabilizando assim o retorno das atividades de ensino (UFSC, 2020k). De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), a gestão do conhecimento se faz com a disponibilização do conhecimento certo, para as pessoas certas, no momento certo, melhorando o processo decisório e contribuindo para a resolução de problemas (ALVEZ *et al.*, 2019).

4.2 CAPACITAÇÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA

Ao mesmo tempo em que desenvolve atividades intensivas de conhecimento, a UFSC implementa a Resolução Normativa nº 140/2020/CUn, que regulamenta a retomada do ensino de forma não presencial e com atividades síncronas e assíncronas. No entanto, o diagnóstico institucional apontou uma limitação relacionada ao uso de tecnologias de comunicação e informação em educação por parte da comunidade universitária.

Uma solução estratégica para essa limitação, encontrada pela universidade, foi a oferta de cursos de capacitação e treinamento, com o objetivo de transferência de

conhecimento entre os próprios membros da comunidade. Compartilhar o conhecimento através de redes de informação, dentro e além da organização, contribui para o aumento da qualidade, produtividade e velocidade de entrega de serviços. Contudo, para iniciar um plano de compartilhamento, o primeiro passo a ser tomado pela organização é a identificação de áreas-chave do conhecimento, bem como, dos indivíduos detentores do conhecimento (NORTH, 2017).

Assim, em julho de 2020, a Pró-Reitoria de Extensão da UFSC – PROEX - lançou um edital de apoio à criação de Núcleos de Produção de Conteúdos Digitais (UFSC, 2020d). O objetivo do edital foi apoiar programas de extensão que capacitassem a comunidade universitária para o uso de tecnologias digitais em educação, através da oferta de cursos de capacitação e treinamento, de curta duração, não presenciais, e coordenados por docentes da universidade. Considera-se aqui que, a aprendizagem organizacional é um processo cíclico, ligado a capacidade da organização em gerar e transferir conhecimentos para o alcance de seus objetivos, de forma crítica, corrigindo erros, adaptando-se a novas situações e mudando comportamentos (HOFFMANN, 2018).

A oferta de cursos de capacitação e treinamento atende a necessidade levantada pelo diagnóstico institucional e configura-se numa estratégia de solução de problema. Reiterando o conceito da gestão do conhecimento como um processo com diferentes fases, mas com um objetivo, que é o compartilhamento do conhecimento para ser incorporado e utilizado mais tarde por outros indivíduos ou grupos, numa subsequente transformação do seu conteúdo, gerando novo conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Além disso, incentivar os docentes da própria universidade a compartilhar seu conhecimento e expertise com a comunidade universitária é uma estratégia de gestão do conhecimento, pois a partir da transmissão ou disseminação, novos conhecimentos são criados e utilizados para a resolução de novos problemas (ALVEZ *et al.*, 2019). Assim também, a gestão por competência é uma estratégia que visa reconhecer e ampliar conhecimentos e habilidades individuais, a fim de agregar valor à organização e valor social ao indivíduo (HOFFMANN, 2018).

Com critérios de seleção e participação definidos no edital, as propostas foram avaliadas por uma comissão e receberam uma pontuação de acordo com: as características da proposta, exequibilidade, diversidade dos cursos oferecidos e experiência da equipe em programas e projetos similares. Das 30 propostas apresentadas, 17 foram implementadas.

Foram então criados 17 Núcleos de Produção de Conteúdos Digitais, coordenados por professores de diferentes departamentos da universidade (Tabela 4).

Tabela 4 - Programas aprovados no edital, nome do departamento e centro de ensino do docente coordenador do programa

NOME DO PROGRAMA	DEPARTAMENTO	CENTRO DE ENSINO
Núcleo de produção de conteúdo digital no campus Blumenau	Ciências Exatas e Educação	Centro Tecnológico de Blumenau
Núcleo de educação na perspectiva das tecnologias e alteridade	Ciências Exatas e Educação	Centro Tecnológico de Blumenau
Produção, edição e publicação de videoaulas no ensino à distância	Engenharias da Mobilidade	Centro Tecnológico de Joinville
Núcleo de formação e inovação: integração das TDIC na educação básica	Metodologia de Ensino	Centro de Ciências da Educação
Desenvolvimento e gestão tecnologias digitais para a educação básica	Colégio de Aplicação	Centro de Ciências da Educação
Laboratório de inovação, negócios e cocriação	Ciências da Administração	Centro Socioeconômico
Núcleo de cidadania e ensino digital	Aquicultura	Centro de Ciências Agrárias
Núcleo de produção de conteúdos digitais lúdicos	Metodologia de Ensino	Centro de Ciências da Educação
A ciência digital: produção de material didático digital para ensino de ciências	Química	Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
Núcleo de produção de conteúdos digitais do LED/EGC	Engenharia e Gestão do Conhecimento	Centro Tecnológico
Núcleo de produção de conteúdos digitais acessíveis	Libras	Centro de Comunicação e Expressão
Núcleo de produção de conteúdos digitais do REXLAB	Coordenadoria Especial Interdisciplinar em Tecnologias da Informação e Comunicação	Centro de Ciências e Saúde de Araranguá
Núcleo de tecnologias de inovação e comunicação em expressão gráfica para engenharia	Expressão Gráfica	Centro de Comunicação e Expressão
Núcleo de produção de conteúdos digitais do centro de ciências rurais	Coordenadoria Especial de Biociências e Saúde Única	Centro de Ciências Rurais de Curitiba
Núcleo de sociologia econômica	Sociologia e Ciência Política	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Gestão de tutoria e tecnologias educacionais em educação à distância	Enfermagem	Centro de Ciências da Saúde
Núcleo de produção de conteúdos digitais DIGICAMPUS	Jornalismo	Centro de Comunicação e Expressão

Fonte: (UFSC, 2020d)

Juntos, os núcleos forneceram 228 cursos de capacitação e treinamento para a comunidade universitária (docentes, técnicos-administrativos e estudantes), com um total de 4.071 horas de cursos e 8.904 concluintes. (Tabela 5).

Tabela 5 - Número de cursos oferecidos, carga horária total dos cursos oferecidos e total de concluintes

NOME DO PROGRAMA	TOTAL DE CURSOS	CARGA HORÁRIA TOTAL	NÚMERO DE CONCLUINTES
Núcleo de produção de conteúdo digital no campus Blumenau	13	294	402
Núcleo de educação na perspectiva das tecnologias e alteridade	10	288	693
Produção, edição e publicação de videoaulas no ensino à distância	22	176	280
Núcleo de formação e inovação: integração das TDIC na educação básica	9	184	142
Desenvolvimento e gestão tecnologias digitais para a educação básica	7	196	224
Laboratório de inovação, negócios e cocriação	25	200	1367
Núcleo de cidadania e ensino digital	24	456	1751
Núcleo de produção de conteúdos digitais lúdicos	5	200	119
A ciência digital: produção de material didático digital para ensino de ciências	21	543	1499
Núcleo de produção de conteúdos digitais do LED/EGC	15	168	268
Núcleo de produção de conteúdos digitais acessíveis	7	196	233
Núcleo de produção de conteúdos digitais do REXLAB	17	346	17
Núcleo de tecnologias de inovação e comunicação em expressão gráfica para engenharia	6	80	57
Núcleo de produção de conteúdos digitais do centro de ciências rurais	17	160	604
Núcleo de sociologia econômica	12	144	210
Gestão de tutoria e tecnologias educacionais em educação à distância	8	192	443
Núcleo de produção de conteúdos digitais DIGICAMPUS	10	248	213
TOTAL	228	4.071	8.904

Fonte: (UFSC, 2020g)

Todos os cursos foram oferecidos através da plataforma Moodle (<https://sigpex.sistemas.ufsc.br>). A divulgação foi realizada através de websites da universidade, como o website oficial da UFSC, da PROEX e da Agência de Comunicação da UFSC, e através do correio eletrônico de mala direta, chamado Divulga UFSC. As inscrições foram realizadas por meio de sistema eletrônico, desenvolvido pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação. Além disso, os participantes recebem certificado digital, com chave de verificação de autenticidade, emitido pela UFSC.

Como resultado, espera-se que a capacitação da comunidade universitária para o uso de tecnologias de comunicação e informação em educação, bem como, a preparação dos

docentes e estudantes para as atividades de ensino não presenciais venha minimizar os impactos da mudança organizacional imposta pela pandemia, e garantir o ensino de excelência a que se propõe a universidade. Destaca-se aqui que, a gestão do conhecimento como um processo dinâmico que procura identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento coletivo da organização para aumentar sua capacidade de inovação e desempenho organizacional (ALAVI; LEIDNER, 2001).

5. CONCLUSÃO

A pandemia causada pela COVID-19 trouxe muitas transformações nos cenários políticos, econômicos e sociais do mundo todo, demandando das organizações inovação e gestão do conhecimento como forma de manterem-se competitivas no mercado. Contudo, o sucesso na implementação de estratégias de gestão do conhecimento, bem como, a adaptação ao novo cenário mundial, relaciona-se diretamente com a forma como as organizações atuam sobre componentes básicos como pessoas, processos e tecnologias (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Dessa forma, nas organizações baseadas no conhecimento, os gestores desempenham um papel fundamental na busca por inovação, atuando como facilitadores do compartilhamento do conhecimento, proporcionando uma estrutura que permite aos indivíduos da organização serem criativos, bem como, incentivando a geração de novos conhecimentos e novos processos, objetivando a inovação e auxiliando a tomada de decisões (HOFFMANN, 2018).

Compreende-se assim que, a criação e o compartilhamento do conhecimento transformam o conhecimento individual em conhecimento organizacional, disponível para todos os indivíduos. Nesse sentido, estabelecer um senso de coletividade é fundamental, pois o mesmo cria um compromisso pessoal, um senso de identidade entre os indivíduos e a organização (ALAVI; LEIDNER, 2001). Em outras palavras, cria um entendimento compartilhado do que a organização representa, para onde está indo e em que tipo de mundo deseja viver. Acrescenta-se ainda que, esse processo de autorrenovação individual e organizacional leva a aprendizagem e desenvolvimento da organização (CHOO, 2003).

No Brasil, dentre as medidas de enfrentamento a COVID-19, uma delas marcou a educação brasileira, a substituição de aulas presenciais por aulas não presenciais. Essa transformação da forma de ensino, a princípio, levantou muitas dúvidas sobre a manutenção da qualidade do ensino em todas as instituições.

Este artigo apresentou as mudanças organizacionais e as medidas estratégicas adotadas pela Universidade Federal de Santa Catarina, com base na gestão e compartilhamento do conhecimento, como forma de adequação ao novo cenário educacional brasileiro, decorrente da pandemia em 2020.

O desafio da implementação do ensino não presencial de forma rápida e eficaz, mas principalmente de forma segura e responsável, levou a universidade a constituir um comitê de crise e a fazer um diagnóstico institucional. O diagnóstico levantou questões importantes que foram consideradas pelo Comitê de Combate à Pandemia da COVID-19 em seu relatório. O relatório emitido, com recomendações sobre a implementação das aulas não presenciais, serviu de base para a redação da resolução normativa que regulamentou o retorno às aulas na universidade, em agosto de 2020.

Dentre as estratégias de gestão aplicadas, foi possível verificar que a identificação e mapeamento dos ativos intelectuais da universidade, bem como, a mobilização de todo o conhecimento possível, contribuiu de forma positiva para implementação do ensino não presencial na universidade. Além disso, outra estratégia implementada foi a capacitação e treinamento da comunidade universitária por meio de cursos de extensão, contribuindo com a transferência de conhecimento entre os próprios membros da comunidade acadêmica.

Com as mudanças adotadas e estratégias implementadas, espera-se minimizar as dificuldades e transtornos, causados pela pandemia de 2020, na comunidade acadêmica da universidade.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D.E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **Management Information Systems Research Center**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 107–136, 2001.

ALVEZ, Juliano Keller *et al.* Iso 30401:2018: uma análise crítica do requisito 4.4 – sistema de gestão do conhecimento. **ICKM/II SUCEG**, [s. l.], p. 1–26, 2019.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Oxford: Oxford University, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinando. **Sociedade pós-capitalista**. 3. ed. São Paulo: [s. n.], 1993.

FERNÁNDEZ-MOLINA, J. Carlos. Enfoques objetivo y subjetivo del concepto de información. **Revista española de Documentación Científica**, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 320–331, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.3989/redc.1994.v17.i3.320>

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. Knowledge management process: A theoretical-conceptual research. **Gestao e Producao**, [s. l.], v. 24, n.

2, p. 248–265, 2017. Disponível em: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciencia da Informacao**, [s. l.], v. 45, n. 3, p. 31–43, 2018.

MISKIE, R. **Documentation and training: the foundation of knowledge**. [S. l.: s. n.], 1996.

NORTH, Klaus. Knowledge management in the public sector. **Revista Vasca de Gestion de Personas y Organizaciones Públicas**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 16–27, 2017.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento [recurso eletrônico]**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UFSC. **Comitê Pandemia**. [S. l.], 2020a. Disponível em: <https://coronavirus.ufsc.br/comite-de-combate-a-pandemia-do-covid-19/>. Acesso em: 28 ago. 2020.

UFSC. **Dados Covid-19**. [S. l.], 2020b. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 30 ago. 2020.

UFSC. **Diagnóstico**. [S. l.], 2020c. Disponível em: https://coronavirus.paginas.ufsc.br/files/2020/06/15_06_20_DIAGNOSTICO_INSTITUCIONAL_1.pdf. Acesso em: 25 ago. 2020.

UFSC. **Edital PROEX**. [S. l.], 2020d. Disponível em: <https://proex.ufsc.br/2020/06/04/edital-no-22020proex-nucleos-de-producao-de-conteudos-digitais/>. Acesso em: 26 ago. 2020.

UFSC. **Estrutura UFSC**. [s. l.], 2020e. Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br/>

UFSC. **Missão UFSC**. [S. l.], 2020f. Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br/missao/>. Acesso em: 20 jul. 2020.

UFSC. **Núcleos Digitais Resultado**. [S. l.], 2020g. Disponível em: <https://proex.ufsc.br/edital-nucleos-de-producao-de-conteudos-digitais-resultados/>. Acesso em 30 mar 2021.

UFSC. **Pesquisa Institucional**. [S. l.], 2020h. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2020/06/a-ufsc-quer-ouvir-voce-responda-a-pesquisa-sobre-atividades-academicas-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 20 set. 2020.

UFSC. **Ranking Universidades Brasil**. [S. l.], 2020i. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/lista-universidades-instituicoes/universidade-federal-de-santa-catarina-585.shtml>. Acesso em: 30 jul. 2020.

UFSC. **Relatório Comitê**. [S. l.], 2020j. Disponível em: <https://noticias.paginas.ufsc.br/files/2020/06/RelatorioCovid19-comitê-assessor-UFSC-atualizado.pdf>. Acesso em: 30 set. 2020.

UFSC. **RN 140/2020/CUn**. Brazil, 2020k. Disponível em: https://coronavirus.paginas.ufsc.br/files/2020/08/Resolucao_Normativa_nº_140.2020.CUn_retificada.pdf. Acesso em: 30 set. 2020.

UFSC. **Suspensão Aulas**. [S. l.], 2020l. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2020/03/coronavirus-administracao-central-da-ufsc-decide-suspender-aulas-presenciais/>. Acesso em: 14 ago. 2020.

URIARTE, Filemon A. **Introduction to knowledge management**. Jakarta: Asean Foundation, 2008. *E-book*.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Pesquisa, levantamento teórico, bibliográfico e dados, redação do artigo realizada por SKS.

Orientação e revisão crítica de conteúdo realizada por RCB.