ENANGRAD PLENO

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

PERCEPÇÃO DOCENTE SOBRE A SECRETARIA DE INOVAÇÃO, PARCERIAS E EMPREENDEDORISMO DA UDESC: UMA ANÁLISE ORIENTADA PELO DESIGN THINKING

Resumo

Objetivo: Este artigo analisa a percepção dos docentes da Universidade do Estado de Santa Catarina sobre a Secretaria de Inovação, Parcerias e Empreendedorismo, estrutura responsável por apoiar ações de inovação, parcerias, empreendedorismo e transferência de tecnologia no ambiente universitário. O estudo busca identificar gargalos organizacionais, informacionais, normativos, processuais e culturais que limitam a apropriação dos instrumentos institucionais de inovação pelo corpo docente. **Metodologia:** A pesquisa adota abordagem mista, de natureza exploratório-descritiva, com aplicação de *survey* eletrônico a cerca de 22% dos docentes ativos da Universidade. Os dados foram examinados por estatística descritiva e análise qualitativa das respostas abertas, tendo como referência as etapas iniciais do *Design Thinking* para a formulação de uma pergunta capaz de orientar ações futuras da Secretaria. **Resultados:** Os achados indicam um paradoxo institucional: embora a Secretaria apresente baixa visibilidade e desconhecimento expressivo de seus serviços e normativos, os docentes que acessam seus instrumentos tendem a avaliá-los positivamente. Tal achado revela um potencial institucional a ser explorado: se parcela significativa dos docentes desconhece a estrutura de inovação, a ampliação da cultura de inovação pode favorecer maior apropriação dos instrumentos institucionais e fortalecer a inovação na Universidade. **Contribuições:** O artigo demonstra que o principal desafio não está apenas na existência dos instrumentos, mas em sua conversão em caminhos reconhecíveis e incorporados às rotinas acadêmicas, revelando uma oportunidade estratégica para ampliar a cultura de inovação universitária.

Palavras-chave: Inovação universitária; Núcleo de Inovação Tecnológica; Design Thinking; Gargalos institucionais; Transferência de tecnologia.

Abstract

Objective: This article analyzes faculty perceptions at the State University of Santa Catarina regarding the Secretariat for Innovation, Partnerships and Entrepreneurship, an institutional structure responsible for supporting innovation, partnerships, entrepreneurship and technology transfer within the university environment. The study aims to identify organizational, informational, normative, procedural and cultural bottlenecks that limit faculty appropriation of institutional innovation instruments. **Methodology:** The research adopts a mixed-methods, exploratory-descriptive approach, based on an electronic *survey* answered by approximately 22% of the University's active faculty members. The data were examined through descriptive statistics and qualitative analysis of open-ended responses, drawing on the initial stages of *Design Thinking* to formulate a guiding question for future actions by the Secretariat. **Results:** The findings reveal

an institutional paradox: although the Secretariat shows low visibility and substantial lack of awareness regarding its services and regulations, faculty members who access its instruments tend to evaluate them positively. This finding reveals a potential avenue to be explored by the Secretariat: if a significant share of faculty members is unfamiliar with the institutional innovation structure, expanding the culture of innovation may favor greater appropriation of institutional instruments and strengthen innovation within the University. **Contributions:** The article demonstrates that the main challenge does not lie only in the existence of institutional instruments, but in their conversion into recognizable pathways incorporated into academic routines, revealing a strategic opportunity to strengthen the University's culture of innovation.

Keywords: University innovation; Technology Transfer Office; Design Thinking; Institutional bottlenecks; Technology transfer.

1. Introdução

A inovação universitária insere-se em um ambiente institucional atravessado por diretrizes internacionais e por marcos normativos nacionais voltados à aproximação entre as universidades, o Estado e os setores produtivos. No plano internacional, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem destacado o papel estratégico das universidades nos ecossistemas de inovação, especialmente em atividades de transferência de tecnologia e na interação universidade-indústria (OCDE, 2019). No Brasil, esse movimento se traduz em um arranjo jurídico que estimula a inovação, mas também amplia a complexidade procedimental das rotinas universitárias (BRASIL, 2004; BRASIL, 2016; BRASIL, 2018). No caso da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), tais arcabouços se materializa na Secretaria de Inovação, Parcerias e Empreendedorismo (SIPE), estrutura responsável por articular funções associadas ao Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e converter prescrições normativas em fluxos administrativos e práticas de interação com o ambiente externo.

Nesse contexto, a Secretaria constitui uma instância estratégica de mediação entre a produção acadêmica, os instrumentos jurídicos e os ecossistemas de inovação. Sua atuação envolve o apoio a docentes, técnicos e parceiros externos na estruturação, formalização e gestão de projetos e parcerias, na orientação de procedimentos administrativos e na viabilização da proteção de ativos de propriedade intelectual, bem como de iniciativas empreendedoras e inovadoras. Nesse enquadramento, a Secretaria constitui um ponto privilegiado para observar como a política institucional de inovação se torna, ou deixa de se tornar, acessível ao corpo docente. Sua atuação não se reduz à formalização de instrumentos, à gestão de ativos ou à tramitação de parcerias: envolve a mediação entre normas, fluxos administrativos, expectativas acadêmicas e demandas externas. O problema analítico do artigo emerge justamente dessa zona de passagem, na qual a inovação universitária depende não apenas da existência de estruturas formais, mas de sua capacidade de produzir caminhos compreensíveis, previsíveis e efetivamente apropriáveis pelos pesquisadores.

A partir desse problema, o artigo investiga empiricamente os gargalos que atravessam a relação entre a Secretaria e os docentes. Para isso, mobiliza as

etapas iniciais do *Design Thinking*, especialmente *empatia* e *definição* do problema, como referencial analítico para interpretar as percepções dos sujeitos diretamente afetados pelos fluxos institucionais de inovação. A pesquisa adota abordagem mista, de natureza exploratório-descritiva, baseada em *survey* aplicado ao corpo docente, combinando estatística descritiva e análise qualitativa das respostas abertas. A pergunta que orienta o estudo é: *quais gargalos organizacionais, informacionais, normativos, processuais e culturais limitam a capacidade da Secretaria de apoiar a inovação na Universidade, a partir da percepção dos docentes?* O objetivo geral consiste em identificar esses gargalos e compreender de que modo eles condicionam a apropriação dos instrumentos institucionais de inovação, para assim formular-se uma pergunta norteadora, à luz do *Design Thinking,* que guiará as futuras ações da SIPE.

O artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, com ênfase no *Design Thinking*, nos NITs e na noção de gargalos institucionais. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos da pesquisa. A quarta seção analisa os resultados do *survey*, destacando os principais limites de visibilidade, capilaridade, compreensão normativa e operacionalização dos fluxos da SIPE. Por fim, as considerações finais indicam possibilidades de aprimoramento para a atuação da Secretaria e caminhos para pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

2.1 *Design Thinking* aplicado a ambientes universitários

O *Design Thinking*, tal como sistematizado por Brown (2010), não se apresenta como um roteiro linear de solução de problemas, mas como uma abordagem iterativa voltada à compreensão situada de problemas complexos. Seu ponto de partida é a escuta dos sujeitos afetados, cujas percepções, práticas e dificuldades permitem identificar como o problema se manifesta no cotidiano. Desse modo, o *Design Thinking* desloca a análise da formulação abstrata de soluções para a compreensão das fricções concretas que atravessam a experiência dos agentes.

Para Brown (2010), essa abordagem distingue-se dos modelos convencionais por articular racionalidade, intuição, reconhecimento de padrões, imaginação e atribuição de significado. Não se trata de opor sensibilidade e análise, mas de reconhecer que problemas institucionais complexos raramente se deixam compreender apenas por esquemas formais. Quando aplicado a arranjos organizacionais, esse princípio centrado nos usuários permite deslocar o diagnóstico da descrição burocrática da estrutura para as formas pelas quais os sujeitos vivenciam, interpretam e enfrentam essa estrutura em suas rotinas. A análise, portanto, não parte de um modelo idealizado de organização, mas dos atritos cotidianos que revelam tanto os limites efetivos dos fluxos quanto as oportunidades latentes que emergem nesses pontos de tensão.

No campo educacional, essa perspectiva é operacionalizada como um processo centrado no ser humano que parte da escuta dos sujeitos para os quais se projetam soluções, priorizando a identificação de suas necessidades e dificuldades concretas (IDEO, 2012). Nesse sentido, o *Design Thinking* desloca o foco de soluções pré-concebidas para a construção situada do

problema, permitindo que gargalos institucionais sejam compreendidos não apenas como falhas formais, mas como efeitos emergentes das interações entre agentes, estruturas e rotinas, especialmente em contextos marcados por uma complexidade organizacional, como nas dinâmicas entre universidade e inovação.

A adoção do *Design Thinking* como referencial analítico justifica-se por sua consolidação como abordagem de inovação centrada no usuário, especialmente útil em contextos que necessitam da interação entre diferentes atores. A literatura recente caracteriza o *Design Thinking* como um processo iterativo e experiencial, voltado à compreensão das necessidades dos usuários, à definição situada de problemas e à construção de soluções por meio de experimentação e aprendizagem (MINET et al., 2024). Seguindo tanto o modelo clássico quanto as abordagens contemporâneas, o *Design Thinking* estrutura-se em um conjunto de etapas interdependentes que organizam o processo de investigação e intervenção em problemas complexos. Esse processo é descrito a partir de cinco momentos: empatia (empathize), definição (define), ideação (ideate), prototipagem (prototype) e teste (test), os quais não operam de forma linear, mas iterativa, permitindo revisões contínuas ao longo do percurso (BROWN, 2010; MINET et al., 2024). As duas primeiras etapas assumem papel central para os fins deste estudo, uma vez que se orientam à compreensão aprofundada dos agentes e à construção situada do problema a partir da coleta e síntese de percepções, experiências e práticas. Trata-se de um movimento analítico que antecede a formulação de soluções, deslocando o foco da resposta para a própria problematização. Ao privilegiar a escuta e a interpretação das experiências dos atores, o *Design Thinking* oferece um arcabouço particularmente adequado para a identificação de gargalos institucionais.

No interior do processo de formulação do problema, a etapa de empatia assume um papel estruturante, na medida em que orienta a investigação para a compreensão das experiências concretas dos agentes envolvidos. Longe de se reduzir a uma disposição subjetiva ou intuitiva, a empatia constitui um procedimento que busca reconstruir o problema a partir da perspectiva do outro, suspendendo generalizações abstratas e categorias previamente estabelecidas. Como observa Brown, “construímos essas pontes de *insight* por meio da empatia, a tentativa de ver o mundo através dos olhos dos outros, de compreender o mundo por meio das experiências alheias e de sentir o mundo por suas emoções” (BROWN, 2010, p. 47). A empatia opera como mecanismo de produção de conhecimento, permitindo identificar não apenas necessidades explícitas, mas também fricções que emergem das práticas cotidianas. Ao deslocar o foco do problema tal como formulado institucionalmente para o problema tal como vivido pelos sujeitos, essa etapa torna-se eficaz para compreensão de problemas complexos.

No plano metodológico, interessam especialmente a este artigo as etapas de empatia e definição do problema. Na tradição do *Design Thinking*, compreender um problema exige procedimentos sistemáticos de escuta e imersão, capazes de captar necessidades, práticas e contextos dos sujeitos envolvidos; ao mesmo tempo, o problema não se oferece de maneira imediata, mas precisa ser reconstruído analiticamente a partir desses dados. O material *Design Thinking for Educators* reforça essa orientação ao indicar que todo

processo deve partir de um desafio claro, acionável e suficientemente aberto para organizar um campo de possibilidades, como ocorre na formulação exploratória do tipo *How might we* (IDEO, 2012).

2.2 Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) e seus desafios

A literatura brasileira sobre Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) e transferência tecnológica indica que seus principais estrangulamentos não se restringem à proteção de ativos intelectuais, mas envolvem dimensões operacionais e estruturais. Entre eles, destacam-se a sobrecarga docente, o desconhecimento dos fluxos institucionais, a insuficiência de estrutura dos núcleos, a burocratização dos processos e a baixa integração entre universidade e comunidade externa (MARCHETTI et al., 2024; ROSA; FREGA, 2017). Nesse contexto, a resistência docente à transferência tecnológica não deve ser interpretada como disposição individual, mas como efeito de uma estrutura universitária de alta fricção institucional, na qual mudanças tendem a ser incorporadas sem reconfiguração organizacional substantiva (PAZ, 2026).

2.3 Gargalos institucionais

Neste estudo, o conceito de gargalo institucional é empregado como operador analítico, inspirado na noção de restrição sistêmica. Entende-se por gargalo o ponto em que fricções organizacionais incidem sobre fluxos institucionais, desacelerando, distorcendo ou bloqueando sua dinâmica, com efeitos desproporcionais sobre o desempenho do sistema. Diferentemente de falhas isoladas, os gargalos configuram restrições recorrentes, nas quais se articulam limitações normativas, assimetrias informacionais e resistências práticas, condicionando quais demandas conseguem atravessar a estrutura institucional e acessar os fins desejados (GOLDRATT; COX, 2004). Sua identificação exige, portanto, a análise dos processos organizacionais, da relação entre capacidade operacional e demanda incidente, bem como a escuta dos sujeitos diretamente envolvidos na operacionalização cotidiana desses fluxos (COX; SPENCER, 2002; OLIVEIRA et al., 2015).

3. Metodologia

O estudo possui natureza exploratório-descritiva, com recorte transversal e abordagem de método misto (quali-quanti), fundamentando-se em *survey* aplicado aos docentes da UDESC. O *survey* foi aplicado por meio da plataforma *Google Forms* e distribuído via mailing institucional da UDESC, assegurando abrangência na coleta e padronização das respostas. O instrumento foi composto por 28 questões, organizadas em quatro eixos analíticos: (i) perfil dos respondentes, (ii) conhecimento e interação institucional, (iii) resultados e envolvimento em inovação e (iv) avaliação e observações finais. A coleta ocorreu entre sete de novembro de 2025 e oito de março de 2026. As respostas foram tratadas de forma agregada e sem identificação individual dos participantes.

O primeiro eixo do formulário concentrou-se na caracterização do corpo docente (4 questões), incluindo variáveis institucionais como centro de lotação, regime de trabalho e tempo de vínculo. O segundo eixo buscou mensurar o grau de conhecimento, interação e percepção dos docentes em relação à SIPE (12 questões), incluindo aspectos como uso de serviços, conhecimento de normativos, avaliação de canais institucionais e percepção de atuação. O

terceiro eixo voltou-se à mensuração do envolvimento efetivo dos respondentes com atividades de inovação (8 questões), abrangendo participação em projetos, captação de recursos e produção de propriedade intelectual. Por fim, o quarto eixo reuniu questões voltadas à avaliação geral e ao encerramento (1 questão), com ênfase na coleta de sugestões, críticas e percepções sobre o papel institucional da SIPE. Além das 25 questões fechadas, o instrumento contemplou três questões abertas, de natureza qualitativa, distribuídas ao longo do *survey*, com o objetivo de aprofundar interpretações e captar dimensões mais situadas das percepções docentes.

Foram obtidas 161 respostas válidas, correspondentes a aproximadamente 22% dos docentes ativos na universidade[1] naquele período. Considerando o caráter exploratório-descritivo do estudo e a adesão voluntária, a amostra permitiu identificar padrões institucionais relevantes, sem pretensão de generalização estatística plena. O objetivo analítico não consistiu em formular soluções imediatas, mas em construir uma pergunta norteadora para futuras ações da SIPE na UDESC. Para isso, os dados foram tratados por meio de estatística descritiva, voltada à identificação de frequências e padrões, e de análise de conteúdo das respostas abertas, conforme Bardin (2011). Essa articulação permitiu combinar amplitude empírica e densidade interpretativa em uma pesquisa de percepção institucional.

A elaboração do questionário foi orientada por princípios do *Design Thinking*, conforme delineado por Brown (2010) e IDEO (2012). Como diferencial metodológico, destacam-se as questões abertas voltadas à identificação de possíveis gargalos institucionais, permitindo a explicitação de problemas a partir da perspectiva dos respondentes, em consonância com a lógica do *Design Thinking*, que pressupõe a nomeação e delimitação do problema como etapa central de sua aplicação.

A utilização de um formulário institucional permite a transposição do *Design Thinking* para investigações em ciências humanas e sociais, especialmente em contextos organizacionais nos quais experiências e práticas institucionais assumem centralidade analítica. Nesse sentido, a adoção de um *survey* com docentes não rompe com a lógica da empatia, mas a adapta a um ambiente universitário de maior escala. O questionário operou, assim, como instrumento de escuta estruturada: não para substituir a densidade da experiência concreta, mas para recolher, ordenar e interpretar as fricções pelas quais os docentes percebem, acessam ou deixam de acessar os instrumentos institucionais de inovação.

Em vez de tratar o *survey* como mero instrumento de mensuração de opiniões, este estudo o mobilizou como um dispositivo de empatia institucional. Seu objetivo não consistiu em aferir níveis genéricos de satisfação, mas em produzir uma compreensão dos gargalos que atravessam a atuação da SIPE a partir da perspectiva daqueles que interagem com seus fluxos, serviços, representantes e normativos. Em conformidade com a lógica do *Design Thinking*, o passo subsequente consiste na tradução desses achados em uma formulação precisa do problema.

[1] Percentual calculado com base no total de 729 professores universitários ativos indicado pelo Relatório de Gestão de 2025 da UDESC (2026, p. 157).

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Perfil amostral e gargalos

Em relação aos gargalos identificados pelo perfil da amostra, foram consideradas variáveis como centro de lotação, regime de trabalho e tempo de vínculo institucional. A análise cruzada dessas variáveis com as respostas evidenciou que o pertencimento ao centro de ensino constitui o principal fator de variação perceptiva em relação à SIPE [2]. Observaram-se variações descritivas importantes entre os centros, especialmente entre áreas tecnológicas e da saúde, Ciências Sociais Aplicadas e Gestão, e centros vinculados às ciências humanas, artes e licenciaturas:

Tabela 1 – Indicadores de conhecimento e interação com a SIPE por agrupamento de áreas[3]

Indicador	Humanas, Artes e Educação	Ciências Sociais Aplicadas e Gestão	Tecnológicos, Saúde e Agro
Docentes que conhecem a estrutura da SIPE	34,3%	64,3%	67,3%
Docentes que já interagiram com a SIPE	42,9%	75,0%	64,3%
Docentes que conhecem o representante SIPE do centro	31,4%	28,6%	65,3%
Docentes que conhecem a Vitrine Tecnológica	17,1%	28,6%	32,7%
Docentes que utilizaram o SIPE Acelera[4]	8,6%	10,7%	12,2%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do *survey*.

Nesse contexto, identificou-se um gargalo relacionado à baixa capilaridade institucional da política de inovação entre diferentes áreas do conhecimento. Os dados indicam que centros associados às áreas tecnológicas e aplicadas apresentam níveis mais elevados de conhecimento sobre a SIPE, seus representantes institucionais e instrumentos de apoio à inovação. Em

[2] Também se observou que docentes com maior tempo de vínculo tendem a conhecer melhor a Secretaria. Como se trata de uma relação esperada, essa variável foi considerada apenas como elemento contextual, sem centralidade na interpretação dos gargalos institucionais.

[3] Para fins analíticos, os Centros de Ensino da UDESC foram agrupados em três grandes blocos de áreas do conhecimento, considerando proximidade epistemológica, perfil predominante de formação e relação histórica com atividades de inovação e propriedade intelectual. O grupo Humanas, Artes e Educação compreende os centros FAED, CEART e CEAD; o grupo Ciências Sociais Aplicadas e Gestão reúne ESAG, CESFI e CESMO; e o grupo Tecnológicos, Saúde e Agro inclui CCT, CAV, CEFID, CEAVI, CEPLAN, CERES e CEO. A categorização possui finalidade exclusivamente analítica e comparativa, buscando identificar padrões diferenciados de capilarização institucional, apropriação dos instrumentos de inovação e interação com a SIPE entre áreas com perfis acadêmicos distintos. O agrupamento ocorreu de maneira heurístico, não sendo uma classificação oficial da UDESC.

[4] O SIPE Acelera é um serviço de atendimento e orientação da Secretaria voltado ao acolhimento inicial de demandas relacionadas à inovação, funcionando como canal de entrada para encaminhamento e qualificação das solicitações de docentes e demais atores interessados.

contraste, centros ligados às humanidades, artes e formação docente demonstram menor familiaridade com esses mecanismos institucionais.

As respostas abertas reforçam essa assimetria ao evidenciarem dúvidas recorrentes acerca do enquadramento institucional de produções artísticas, educacionais e humanísticas no interior da política de inovação universitária, bem como sobre proteção intelectual e possibilidades de inserção institucional dessas produções. O resultado sugere que a inovação ainda tende a ser percebida, em parte da universidade, sob uma lógica predominantemente tecnológica, o que dificulta a incorporação de formas não tecnocientíficas de produção intelectual ao ecossistema institucional de inovação.

4.2 Visibilidade institucional da SIPE

A análise dos dados sobre visibilidade institucional indica que um dos principais gargalos da Secretaria reside na baixa circulação de informações sobre seus instrumentos, serviços e canais de mediação junto ao corpo docente. A dificuldade de identificação dos representantes locais, associada ao desconhecimento de iniciativas estratégicas, sugere que a porta de entrada da política de inovação universitária ainda opera de modo difuso, fragmentado e pouco inteligível para parcela significativa dos docentes:

Tabela 2 – Indicadores de conhecimento e uso dos instrumentos da SIPE

Indicador de baixa visibilidade institucional	**Resultado**
Docentes que afirmaram não conhecer a estrutura do NIT/SIPE da UDESC	40,4% dos respondentes
Docentes que afirmaram não conhecer o representante SIPE de seu Centro de Ensino	48,4% dos respondentes
Docentes que afirmaram não conhecer a Vitrine Tecnológica da UDESC	71,4% dos respondentes
Docentes que afirmaram não conhecer o serviço SIPE Acelera	76,4% dos respondentes
Docentes que afirmaram já ter utilizado o serviço SIPE Acelera	Apenas 11,2% dos respondentes

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do *survey*.

Os resultados demonstram níveis expressivos de desconhecimento acerca de estruturas e instrumentos centrais vinculados à SIPE. Entre os respondentes, 40,4% afirmaram não conhecer a estrutura da SIPE na UDESC, enquanto 48,4% declararam não conhecer o representante SIPE de seu respectivo Centro de Ensino. O desconhecimento torna-se ainda mais acentuado em relação aos instrumentos institucionais específicos: 71,4% dos docentes afirmaram não conhecer a Vitrine Tecnológica da UDESC e 76,4% declararam desconhecer o serviço SIPE Acelera.

Em conjunto, os dados sugerem que o gargalo não se restringe à existência formal dos instrumentos institucionais, mas envolve, sobretudo, sua circulação informacional, seu reconhecimento simbólico e sua capacidade de inserção nas rotinas acadêmicas cotidianas. Nesse sentido, observa-se uma dissociação entre a estrutura institucional de inovação construída pela universidade e sua apropriação efetiva pela comunidade docente. A inovação, embora institucionalmente estruturada, ainda não se converteu plenamente em presença reconhecível no cotidiano universitário.

4.3 Conhecimento docente sobre normativos

A baixa apropriação dos normativos constitui o segundo gargalo central identificado, especialmente aqueles relacionados à formalização de parcerias, utilização de fundações de apoio, prestação de serviços e operacionalização de instrumentos jurídicos. Os dados sugerem que o problema não é apenas normativo, mas tradutório-operacional, sobretudo quando o docente necessita converter uma iniciativa acadêmica, projeto ou parceria em fluxo administrativo concreto.

Tabela 3 – Indicadores de conhecimento insuficiente das normas, procedimentos, instrumentos de formalização.

Indicador de conhecimento insuficiente dos normativos	**Resultado observado**
Docentes que afirmaram não conhecer a Política de Inovação da UDESC	55,3% (89 de 161)
Docentes que afirmaram não conhecer os fluxos administrativos da SIPE	58,4% (94 de 161)
Docentes que afirmaram não conhecer adequadamente os procedimentos para formalização de parcerias	63,4% (102 de 161)
Docentes que afirmaram não possuir clareza sobre os instrumentos jurídicos utilizados pela universidade	60,9% (98 de 161)
Docentes que afirmaram não compreender adequadamente os procedimentos envolvendo fundações de apoio	51,6% (83 de 161)
Respondentes que, nas respostas abertas, relataram dificuldade para compreender fluxos, exigências documentais e etapas administrativas	Recorrência qualitativa observada

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do *survey*.

Os resultados demonstram níveis expressivos de desconhecimento dos procedimentos institucionais vinculados à SIPE. Entre os respondentes, 55,3% afirmaram não conhecer a Política de Inovação da UDESC, enquanto 58,4% declararam desconhecer os fluxos administrativos da SIPE. O desconhecimento torna-se ainda mais evidente nos processos de operacionalização institucional: 63,4% dos docentes afirmaram não conhecer adequadamente os procedimentos para formalização de parcerias, 60,9% declararam não possuir clareza sobre os instrumentos jurídicos utilizados pela universidade e 51,6% relataram não compreender adequadamente os procedimentos relacionados às fundações de apoio.

As respostas abertas reforçam esse diagnóstico ao evidenciarem recorrentes dificuldades de compreensão acerca de fluxos institucionais, exigências documentais, trâmites administrativos e etapas formais necessárias para operacionalização de projetos e parcerias. Nesse sentido, o gargalo identificado não parece decorrer exclusivamente da ausência de normativos, mas da dificuldade de tradução prática desses instrumentos para o cotidiano universitário. Observa-se, portanto, uma assimetria entre a complexidade técnico-administrativa da política institucional de inovação e a capacidade de apropriação operacional desses mecanismos por parte do corpo docente.

Os dados sugerem que os fluxos de formalização institucional são percebidos pelos docentes como excessivamente complexos, fragmentados e pouco inteligíveis, elevando o custo administrativo necessário para converter projetos, parcerias e iniciativas acadêmicas em procedimentos formalmente operacionalizáveis.

Paralelamente, observa-se percepção recorrente de baixa previsibilidade temporal dos processos administrativos, marcada por demora de resposta, dificuldades de acompanhamento processual e incerteza quanto às etapas de tramitação. Esse quadro produz efeitos que ultrapassam a dimensão administrativa, afetando a própria capacidade de planejamento das atividades acadêmicas e de articulação dos docentes e da SIPE com os atores externos.

As respostas abertas evidenciam que a lentidão e a opacidade dos fluxos institucionais tendem a produzir insegurança operacional tanto para docentes quanto para parceiros externos, especialmente em contextos que demandam respostas céleres, definição clara de responsabilidades e maior previsibilidade procedimental. Nesse sentido, o gargalo identificado não se limita à existência de burocracia institucional em sentido abstrato, mas refere-se à dificuldade de construção de fluxos percebidos como inteligíveis, transparentes e temporalmente confiáveis pelos sujeitos que necessitam operacionalizá-los.

Tabela 4 – Dimensões dos gargalos processuais e evidências observadas

Dimensão do gargalo	**Evidências quantitativas**	**Evidências qualitativas**
Burocracia e excesso de etapas na formalização:	63,4% dos docentes afirmaram não conhecer adequadamente os procedimentos para formalização de parcerias; 60,9% afirmaram não possuir clareza sobre os instrumentos jurídicos utilizados pela universidade.	Relatos recorrentes sobre “muitos formulários”, “excesso de burocracia”, “repetição de documentos” e “fluxos confusos”.
Morosidade e baixa previsibilidade de resposta:	58,4% afirmaram não conhecer os fluxos administrativos da SIPE; apenas 11,2% utilizaram o SIPE Acelera, indicando baixa incorporação de mecanismos de aceleração institucional.	Relatos sobre “tramitações longas”, “processos parados”, “demora de resposta”, “falta de retorno” e dificuldade de acompanhamento processual.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do *survey*.

4.4 O paradoxo institucional: baixa visibilidade e avaliação positiva entre usuários

Os dados revelam um paradoxo institucional relevante no funcionamento da política de inovação da universidade. Embora a SIPE apresente baixa visibilidade e reduzida capilarização junto ao corpo docente, os docentes que efetivamente acessam os instrumentos institucionais tendem a avaliá-los positivamente.

O caso do SIPE Acelera mostra-se particularmente emblemático. Apesar de 76,4% dos respondentes afirmarem não conhecer o serviço e apenas 11,2% declararem já tê-lo utilizado, entre os usuários efetivos 85,7% classificaram a experiência como satisfatória ou muito satisfatória. Dinâmica semelhante também aparece em outros instrumentos institucionais. Embora 48,4% dos docentes afirmem não conhecer o representante SIPE de seu próprio Centro de Ensino, as respostas qualitativas dos docentes que efetivamente interagiram com esses representantes tendem a destacar aspectos

relacionados ao apoio institucional, disponibilidade e capacidade de resolução de demandas.

O mesmo padrão repete-se em relação aos fluxos administrativos e instrumentos digitais. Ainda que 58,4% dos respondentes afirmem desconhecer os fluxos administrativos da SIPE e 71,4% desconheçam a Vitrine Tecnológica, entre os usuários dos instrumentos institucionais predominam avaliações positivas acerca de sua utilidade prática. Em relação ao site institucional, embora 48,4% dos docentes afirmem nunca o ter acessado, aproximadamente 65% daqueles que acessaram o conteúdo o classificaram como útil ou parcialmente útil.

Em conjunto, os dados sugerem que o principal gargalo institucional talvez não resida prioritariamente na qualidade operacional dos serviços ofertados, mas na dificuldade de difusão, circulação informacional e alcance institucional da política de inovação no interior da estrutura multicampi da universidade. O problema central parece localizar-se menos na experiência de uso dos instrumentos e mais na capacidade institucional de tornar esses mecanismos visíveis, inteligíveis e incorporados às rotinas acadêmicas cotidianas[5].

Os dados sugerem que a política institucional de inovação da UDESC ainda não se consolidou plenamente como dimensão integrada da cultura organizacional universitária. O elevado desconhecimento dos instrumentos institucionais, a baixa interação cotidiana com a SIPE/NIT e a reduzida utilização efetiva de serviços estratégicos indicam que a inovação ainda ocupa posição relativamente periférica para parcela significativa do corpo docente.

Os resultados quantitativos reforçam esse diagnóstico. Entre os respondentes, 40,4% afirmaram não conhecer a estrutura da SIPE/NIT, enquanto 38,5% declararam nunca ter interagido com a Secretaria. O desconhecimento torna-se ainda mais expressivo em relação aos instrumentos institucionais específicos: 71,4% dos docentes afirmaram não conhecer a Vitrine Tecnológica e 76,4% declararam desconhecer o SIPE Acelera. Em relação à proteção intelectual, 83,2% dos respondentes afirmaram não possuir propriedade intelectual protegida institucionalmente pela UDESC.

As assimetrias tornam-se particularmente evidentes quando observadas as diferenças entre áreas do conhecimento. Nos centros vinculados às ciências humanas, artes e educação, apenas 34,3% dos docentes afirmaram conhecer a estrutura da SIPE. As respostas abertas reforçam essa discrepância ao evidenciarem dúvidas recorrentes sobre enquadramento institucional, propriedade intelectual e pertinência da política de inovação para produções artísticas, educacionais e humanísticas.

Do ponto de vista qualitativo, observa-se recorrência de associações entre inovação e elementos predominantemente tecnológicos, empresariais ou patentários. Esse padrão sugere que a inovação ainda é frequentemente interpretada sob uma gramática tecnocientífica relativamente restrita, dificultando sua apropriação por áreas nas quais os produtos acadêmicos

[5] Metodologicamente é importante manter cautela interpretativa. Os dados sugerem tendências associativas, não relações causais. Como a pesquisa possui natureza exploratória e amostra voluntária, esses padrões devem ser tratados como indícios institucionais relevantes, e não como inferências estatísticas generalizáveis.

assumem formas distintas, como processos educativos, produções culturais, metodologias sociais, práticas extensionistas e soluções organizacionais.

Em conjunto, os dados indicam que o gargalo institucional ultrapassa a dimensão meramente operacional ou administrativa, alcançando também o plano simbólico e cultural da inovação universitária. A existência formal de estruturas, normativos e instrumentos institucionais não parece suficiente, por si só, para produzir internalização cultural da política de inovação no cotidiano acadêmico multicampi da universidade.

Tabela 5 – Indicadores associados à baixa cultura institucional de inovação

Indicador associado à baixa cultura institucional de inovação	**Resultado observado**
Docentes que afirmaram não conhecer a estrutura da SIPE/NIT	40,4% (65 de 161)
Docentes que afirmaram nunca ter interagido com a SIPE	38,5% (62 de 161)
Docentes que afirmaram não conhecer a Vitrine Tecnológica	71,4% (115 de 161)
Docentes que afirmaram não conhecer o SIPE Acelera	76,4% (123 de 161)
Docentes sem propriedade intelectual protegida pela UDESC	83,2% (134 de 161)
Centros de Humanas, Artes e Educação que conhecem a estrutura da SIPE/NIT	Apenas 34,3%
Respondentes que, nas respostas abertas, associaram inovação predominantemente a tecnologia, patente ou empresa	Recorrência qualitativa observada
Relatos de dúvida sobre pertinência da inovação para artes, humanidades e licenciaturas	Presença recorrente nas respostas abertas

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do *survey*.

4.5 Discussão com a literatura

Do ponto de vista metodológico, essa leitura é fortalecida pelo desenho do estudo, fundamentada no *Design Thinking* (Brown, 2010; IDEO, 2012). O *survey* não foi mobilizado apenas como instrumento de mensuração de satisfação, mas como dispositivo de empatia institucional e enquadramento do problema. A combinação entre estatística descritiva e respostas abertas permitiu captar tanto a extensão quanto a textura dos gargalos. Em termos de pesquisa de percepção, essa triangulação é consistente com a literatura de *survey* e métodos mistos: não busca inferência probabilística forte, mas robustez descritivo-interpretativa sobre a experiência vivida dos sujeitos, elemento central da etapa da *empatia* empregada em nossa pesquisa. Em consequência, o estudo deslocou o foco da inovação universitária da norma à experiência concreta de navegação institucional, redefinindo o gargalo não apenas como falha administrativa, mas como fricção cultural que estrutura seletivamente o acesso à política de inovação.

Os resultados do *survey* com 161 docentes indicam que os principais entraves da SIPE não se restringem à qualidade intrínseca dos serviços, mas concentram-se em gargalos de acesso, inteligibilidade, capilaridade e legitimação institucional da política de inovação. Em convergência com a literatura sobre NITs e transferência tecnológica, aparecem burocracia, morosidade e assimetrias informacionais; contudo, o estudo avança ao mostrar que esses entraves também têm natureza cultural e relacional, especialmente em uma universidade multicampi e disciplinarmente heterogênea. O paradoxo empírico central é claro: muitos docentes não conhecem os instrumentos institucionais, mas, quando os utilizam, tendem a avaliá-los positivamente. Isso sugere que o problema principal está menos na prestação localizada do serviço e mais na difusão, na mediação e no desenho organizacional que condiciona o acesso à inovação.

À luz da literatura brasileira sobre NITs, os achados confirmam que a transferência tecnológica universitária é tensionada por burocratização, baixa clareza procedimental, dificuldades de coordenação e fricções na interface entre universidade e ambiente externo (MARCHETTI et al., 2024; ROSA; FREGA, 2017). No entanto, o estudo permitiu qualificar melhor a natureza desses entraves. Em vez de tratar os problemas como falhas isoladas, os dados sugerem a presença de gargalos institucionais no sentido de restrições sistêmicas que afetam desproporcionalmente o fluxo de entrada, processamento e conversão das demandas em inovação formalizada, em chave analítica. Nessa perspectiva, a baixa visibilidade institucional não é um problema periférico de comunicação: ela opera como gargalo inicial do sistema. Quando 76,4% dos docentes não conhecem o SIPE Acelera, 71,4% desconhecem a Vitrine Tecnológica e 48,4% não conhecem o representante local, a própria porta de entrada da política de inovação torna-se seletiva.

Esse diagnóstico se aprofunda com o paradoxo mais expressivo do estudo. Apesar da baixa difusão dos instrumentos, os usuários que conseguem acessá-los tendem a avaliá-los positivamente. No caso do SIPE Acelera, apenas 11,2% afirmaram já tê-lo utilizado, mas, entre os usuários, 85,7% o classificaram como satisfatório ou muito satisfatório. Padrão semelhante aparece na Vitrine/fluxos institucionais e no site: o desconhecimento é elevado, mas a utilidade percebida entre usuários é relativamente alta. Teoricamente, esse resultado ressalta uma dimensão importante da literatura sobre desafios dos NITs: *o problema não reside prioritariamente na qualidade operacional do atendimento, mas na dificuldade institucional de transformar o corpo docente em usuários efetivos dos serviços de inovação, parceria e Propriedade Intelectual.*

Em termos propositivos, a leitura orientada pelo *Design Thinking* permite converter o diagnóstico em uma questão de projeto: *como poderíamos redesenhar os canais, linguagens e mediações institucionais da SIPE para que docentes de diferentes centros e áreas do conhecimento reconheçam, compreendam e acessem seus instrumentos de inovação, parceria e propriedade intelectual de forma mais autônoma, capilarizada e culturalmente aderente às suas práticas acadêmicas?* Essa formulação desloca a resposta institucional de uma solução meramente comunicacional para uma agenda de redesenho organizacional, na qual visibilidade, inteligibilidade e mediação local passam a ser tratadas como condições de acesso à política de inovação universitária.

Os dados também permitem avançar para uma interpretação relacional do problema. A baixa identificação do representante SIPE no centro (48,4%) e, sobretudo, a discrepância entre interação e conhecimento do representante em alguns blocos de áreas sugerem fragilidade de representação local e possível centralização operacional. O caso de Ciências Sociais Aplicadas e Gestão é particularmente revelador: 75,0% já interagiram com a SIPE, mas apenas 28,6% conhecem o representante local. Isso sugere que parte da interação ocorre por vias centralizadas, episódicas ou mediadas por contatos específicos, e não por canais locais robustamente institucionalizados. Embora o *survey* não mensure redes sociais diretamente, esse padrão permite inferir uma dependência de capital relacional informal: quando os fluxos são pouco inteligíveis e a mediação local é frágil, navegar o sistema passa a depender

mais de “saber quem procurar” do que de compreender autonomamente o procedimento. Em uma estrutura multicampi, esse mecanismo tende a reproduzir desigualdades de acesso e a reforçar a concentração decisória.

O componente cultural talvez seja o achado mais profundo. A inovação ainda parece ocupar posição periférica para parcela importante do corpo docente: 38,5% nunca interagiram com a SIPE, 71,4% não conhecem a Vitrine Tecnológica, 76,4% não conhecem o SIPE Acelera e 83,2% não possuem PI protegida pela universidade. Mais do que simples desconhecimento técnico, esses dados sugerem baixa institucionalização da cultura de inovação. Essa baixa cultura, porém, não deve ser lida de forma homogênea. As assimetrias entre áreas mostram que a política é apropriada de modo desigual: em Humanas, Artes e Educação, apenas 34,3% conhecem a estrutura da SIPE/NIT, 17,1% conhecem a Vitrine e 8,6% utilizaram o SIPE Acelera. Isso indica não apenas menor exposição institucional, mas também uma possível inadequação entre a gramática dominante da inovação — frequentemente associada a patente, tecnologia e empresa — e formas de produção intelectual características de artes, humanidades e licenciaturas. O estudo, assim, amplia o debate sobre NITs ao mostrar que parte do problema não é apenas administrativo, mas cultural: instrumentos e narrativas de inovação podem estar mais aderentes a certas áreas do que a outras.

5. Conclusão e Contribuições

Os resultados indicam que a política institucional de inovação da UDESC apresenta um paradoxo central: embora os instrumentos e serviços da SIPE sejam avaliados positivamente pelos docentes que os utilizam, sua visibilidade, inteligibilidade e capilaridade permanecem limitadas no conjunto da comunidade acadêmica. O principal gargalo identificado, portanto, não reside apenas na existência formal de fluxos, normativos e estruturas de apoio, mas na capacidade institucional de convertê-los em caminhos reconhecíveis, acessíveis e incorporados às rotinas docentes.

A pesquisa contribui teoricamente ao aproximar a literatura sobre Núcleos de Inovação Tecnológica, gargalos institucionais e *Design Thinking*, tratando o survey como dispositivo de empatia institucional voltado à definição situada do problema. Pesquisas futuras podem aprofundar a análise por centro de ensino, ampliar o diálogo com a literatura sobre cultura institucional, combinar *surveys* com entrevistas em profundidade e avaliar os efeitos de intervenções voltadas à ampliação da cultura de inovação. Nesse sentido, o teste de protótipos de comunicação, fluxos simplificados e instrumentos de mediação local, em coerência com as etapas posteriores do *Design Thinking*, pode contribuir tanto para decisões estratégicas mais assertivas da Secretaria quanto para o fortalecimento da cultura de inovação na UDESC.

6. Agradecimentos

Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) pelo apoio financeiro que viabilizou a realização desta pesquisa. Agradecem, igualmente, aos docentes da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) que participaram do survey e contribuíram, com suas respostas, para a construção do diagnóstico apresentado neste artigo.

Referências

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, e a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 8 fev. 2018.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 dez. 2004.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 jan. 2016.

BROWN, Tim. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COX, Jeff; SPENCER, Michael, S. Manual da Teoria das Restrições. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jeff. The goal: a process of ongoing improvement. 3rd ed. Great Barrington: North River Press, 2004.

IDEO. Design thinking for educators: toolkit. 2. ed. Palo Alto: IDEO, 2012.

MARCHETTI, Ivanir et al. Interação universidade e empresa: barreiras e desafios na transferência de tecnologia. Estudo & Debate, Lajeado, v. 31, n. 1, p. 6-24, 2024.

MINET, Alice; WENTZEL, Daniel; RAFF, Stefan; GARBAS, Janina. Design thinking in physical and virtual environments: conceptual foundations, qualitative analysis, and practical implications. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 207, art. 123596, 2024. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123596.

OCDE (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO). University-Industry Collaboration: New Evidence and Policy Options. Paris: OECD Publishing, 2019.

OLIVEIRA, Luciano Valente de; BONATO, Samuel Vinicius; CASSEL, Ricardo Augusto; TEN CATEN, Carla Schwengber. Utilização do conceito de gargalos em uma linha de produção: uma análise da interpretação do conceito. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza: ABEPRO, 2015. p. 1-9.

PAZ, H. R. Homeostasis under technological transition: how high-friction universities adapt through early filtering rather than reconfiguration. 2026. Disponível em: https://arxiv.org/abs/2601.04917. Acesso em: 28 abr. 2026.

ROSA, Rodrigo Assunção; FREGA, José Roberto. Intervenientes do processo de transferência tecnológica em uma universidade pública. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, art. 1, p. 435–457, jul./ago. 2017.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC. Relatório de Gestão: exercício de 2025. Florianópolis: UDESC, 2026. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id_cpmenu/10753/Relat_rio_de_Gest_o_Udesc___2025_17799164321101_10753.pdf. Acesso em: 6 jul. 2026.