

**ÁREA TEMÁTICA: CASOS DE ENSINO
TRÂNSSUL E A INOVAÇÃO NO AMBIENTE PÚBLICO**

TRÂNSSUL E A INOVAÇÃO NO AMBIENTE PÚBLICO

Resumo: O presente caso de ensino aborda os desafios enfrentados por uma autarquia estadual fictícia responsável pela emissão de carteiras de habilitação. Situada no estado de Cruz do Sul, a TrânsSul é convocada a reduzir seu tempo médio de atendimento de 90 para 30 dias, em consonância com as metas do novo governo. A gestão da mudança é liderada pela Dra. Rosa Correa, especialista em mobilidade urbana, que precisa implementar inovações em um ambiente marcado por burocracia, infraestrutura obsoleta e resistência institucional. Ao lado de sua equipe, composta por servidores experientes e novos gestores, ela conduz diagnósticos e busca alternativas viáveis para otimizar os processos internos. A chegada de um consultor acadêmico reforça a importância da gestão estratégica da inovação no setor público e suscita reflexões sobre planejamento, recursos e envolvimento das pessoas. Com base em uma narrativa realista e instigante, o caso oferece subsídios para debates sobre inovação em serviços públicos, gestão de pessoas e melhoria da experiência do cidadão. O caso explora a interação entre teoria e prática da inovação, abordando conceitos como inovação incremental e radical, além do modelo de funil da inovação de Tidd e Bessant. Destina-se a disciplinas de graduação e pós-graduação em Administração, especialmente nas áreas de gestão da inovação e gestão pública, promovendo o protagonismo discente na resolução de dilemas organizacionais contemporâneos.

Palavras chaves: Gestão da inovação; Administração pública; Inovação no setor público.

Abstract: This teaching case addresses the challenges faced by a fictional state agency responsible for issuing driver's licenses. Located in the state of Cruz do Sul, TrânsSul is tasked with reducing its average service time from 90 to 30 days, in alignment with the new government's goals. The change management process is led by Dr. Rosa Correa, a specialist in urban mobility, who must implement innovations in an environment marked by bureaucracy, outdated infrastructure, and institutional resistance. Alongside her team—comprising experienced civil servants and newly appointed managers—she conducts diagnostic analyses and seeks viable alternatives to optimize internal processes. The arrival of an academic consultant reinforces the importance of strategic innovation management in the public sector and raises reflections on planning, resources, and staff engagement. Grounded in a realistic and thought-provoking narrative, the case provides a foundation for discussions on public service innovation, people management, and the improvement of citizen experience. It explores the interaction between theory and practice in innovation, addressing concepts such as incremental and radical innovation, as well as Tidd and Bessant's innovation funnel model. The case is intended for undergraduate and graduate courses in Business Administration, especially those focused on innovation management and public administration, promoting student protagonism in addressing contemporary organizational dilemmas.

Keywords: Innovation management; Public administration; Public sector innovation.

1. O contexto

No início do mandato do novo governador do Estado de Cruz do Sul, um compromisso claro é estabelecido com a população: aprimorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos oferecidos em todas as áreas da administração estadual. Esse esforço inclui o TrânsSul, órgão responsável pela emissão e renovação de carteiras de habilitação, similar ao conhecido Departamento Estadual de Trânsito (Detran), que atualmente leva até 90 dias para atender essas demandas, mas que agora precisará reduzir esse prazo para atender à meta de um máximo de 30 dias. O TrânsSul possui três unidades de atendimento presencial na capital Vera Cruz, sendo cada uma responsável por atender uma demanda crescente da população.

Para liderar a transformação necessária, a Dra. Rosa Correa (personagem fictícia), professora e pesquisadora na área de mobilidade e planejamento urbano, é nomeada como Diretora-Presidente do TrânsSul. Com uma sólida trajetória acadêmica e experiência em gestão de mobilidade urbana, Rosa liderou uma diretoria de transportes na prefeitura de Vera Cruz, onde obteve destaque por reduzir congestionamentos da cidade. Essa experiência prática, aliada ao seu conhecimento técnico, chamou a atenção do novo governador, que a indicou para o cargo.

Em sua equipe, a Dra Rosa conta com a expertise do Sr. Jeremias Moreira (personagem fictício), servidor de carreira com quase duas décadas de experiência no órgão e atual Diretor de Serviços. O Sr. Jeremias traz uma perspectiva essencial para a execução das novas diretrizes, pois é conhecido por sua visão abrangente sobre o funcionamento interno e por seu papel na criação das unidades de atendimento, com passagens por diversas funções, desde atendimento direto ao público até posições em gestão interna, adquirindo uma visão holística do funcionamento do TrânsSul. Responsável pela implementação de duas das três unidades de atendimento da instituição, ele é uma referência para os colegas e está sempre disposto a compartilhar sua experiência com novos funcionários.

A equipe de Dra. Rosa também inclui a recém-promovida Coordenadora de Atendimento, Sra. Márcia Pereira (personagem fictícia). Com 12 anos de experiência em atendimento ao público e formação em Direito, esta é sua primeira posição de liderança. Encarregada de implementar as novas estratégias de atendimento, Márcia compreende os desafios enfrentados na linha de frente e está motivada para contribuir com o plano de melhorias proposto. Diante da meta ambiciosa de reduzir o prazo de atendimento para 30 dias, Dra. Rosa e sua equipe precisam definir ações imediatas que possam simplificar e agilizar o fluxo de trabalho e melhorar o desempenho organizacional.

2. O desafio: “Vera Cruz mais rápida por você”

O TrânsSul é uma das repartições públicas mais antigas de Vera Cruz, criada há mais de cinco décadas para organizar e monitorar a habilitação de motoristas e a documentação de veículos no Estado. Tornou-se referência em segurança e educação no trânsito, mas passou a refletir problemas típicos de estruturas públicas antigas: burocracia rígida, resistência a mudanças e sistemas defasados. Como resultado, muitos serviços ainda seguem rotinas tradicionais, e o atendimento tornou-se lento, com prazos de até 90 dias para emissão de carteiras de habilitação.

Embora as demandas da população por maior agilidade e eficiência tenham crescido, o TrânsSul, preso a métodos e estruturas que pararam no tempo, tem enfrentado dificuldades em adaptar-se à nova realidade. Os serviços são oferecidos em três unidades de atendimento, todas concentradas na capital, Vera Cruz. A demora

nos prazos e o desconforto dos cidadãos com a falta de soluções modernas no atendimento tornaram-se um desafio significativo.

Na eleição recente, o novo governador de Cruz do Sul assumiu como compromisso uma série de reformas voltadas a aprimorar a qualidade dos serviços públicos e fortalecer a confiança dos cidadãos nas instituições estaduais. Parte de seu plano de governo, o programa *"Vera Cruz Mais Rápida por Você"* visa promover mudanças por meio da inovação e transformar o atendimento ao cidadão, reduzindo a burocracia e implementando medidas que garantam respostas rápidas e efetivas às demandas públicas. Esse programa abrange todos os setores estaduais e propõe prazos mais curtos para a prestação de serviços essenciais, como educação, saúde e transporte.

Para o TrânsSul, o desafio é claro: o novo governo exige uma série de mudanças estratégicas e operacionais em resposta ao compromisso com a população. Entre essas mudanças, a mais impactante e difícil de ser alcançada é a redução do tempo de emissão e renovação das carteiras de habilitação para até 30 dias, uma meta ambiciosa em comparação com os 90 dias atuais. Esse objetivo tornou-se a prioridade para a nova Diretora-Presidente e sua equipe, que precisam encontrar soluções para transformar o órgão e atender às expectativas do novo governo e dos cidadãos de Vera Cruz.

3. Início da Gestão

Na manhã de sua primeira semana como Diretora-Presidente do TrânsSul, Dra. Rosa Correa convoca uma reunião estratégica com o Sr. Jeremias Moreira, Diretor de Serviços, a Sra. Márcia Pereira, Coordenadora de Atendimento e outros colaboradores escalados para contribuir com o desafio. O encontro ocorre na sala de reuniões da sede principal, um espaço iluminado, mas de aspecto simples, com móveis que denunciam o tempo de uso. Dra. Rosa sente a responsabilidade que o novo cargo lhe impõe, e sua expressão revela o foco necessário para lidar com a missão atribuída pelo governo. As figuras 1 e 2 apresentam o diálogo entre os participantes da reunião.

Figura 1: Diálogo inicial da reunião



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Figura 2: Diálogo final da reunião



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Os três se despedem, e a reunião termina. Nos próximos dias, Sr. Jeremias e Sra. Márcia se dedicariam ao levantamento detalhado das operações de atendimento, com o objetivo de fornecer à Dra. Rosa uma visão completa do cenário atual — o ponto de partida necessário para qualquer mudança significativa no TrânsSul.

4. Descrição do fluxo de emissão de carteira de habilitação

No TrânsSul, o processo para a emissão de uma carteira de habilitação segue um fluxo que ainda depende, em grande parte, de procedimentos manuais e tradicionais. O cidadão que precisa obter ou renovar sua carteira deve, inicialmente, dirigir-se a uma das três unidades de atendimento físico em Vera Cruz, onde enfrenta longas filas e horas de espera para ser atendido. O ambiente de atendimento é frequentemente lotado, e as cadeiras para o público são limitadas, o que leva muitos cidadãos a aguardarem em pé até serem chamados.

Quando finalmente atendido, o cidadão apresenta a documentação exigida, que é checada manualmente pelo atendente. Se tudo estiver em ordem, o atendente entrega ao solicitante um formulário físico para preenchimento, que deve ser completado à mão, seguido de um processo de validação e coleta de biometria, foto e assinatura, também realizado manualmente e que depende do funcionamento de um sistema desatualizado e propenso a falhas.

Após a coleta de dados e a conferência inicial, a solicitação é encaminhada internamente para a área de análise e aprovação. Nesse setor, servidores conferem cada documento manualmente e inserem informações no sistema de forma individualizada, registrando os dados dos cidadãos para aprovação. Qualquer pendência, como ausência de documentos ou erros no preenchimento dos formulários, exige que o cidadão seja contatado, o que muitas vezes gera atrasos devido à dificuldade de comunicação ou à necessidade de novos agendamentos.

Concluída a etapa de análise e aprovação, o processo segue para a impressão da carteira de habilitação. Esse processo de confecção depende de uma máquina impressora de documentos instalada na sede principal, que frequentemente passa por problemas técnicos. Isso significa que qualquer pane nesse equipamento paralisa o processo de emissão, ampliando o tempo de espera.

Ao longo desse ciclo, o cidadão não possui informações claras sobre o status de sua solicitação. É comum que ele tenha de realizar visitas periódicas ao TrânsSul para verificar se seu documento está pronto para retirada ou tentar obter informações via telefone. No entanto, devido à alta demanda e ao número insuficiente de atendentes, essas tentativas de contato geralmente resultam em frustração, pois as ligações permanecem sem resposta por longos períodos. Ao fim deste longo processo a habilitação é entregue ao cidadão.

Essa descrição evidencia as limitações operacionais e a falta de automatização nos processos do TrânsSul, o que representa um desafio significativo para reduzir o tempo de emissão da carteira para os 30 dias prometidos pelo governo. Além do desgaste para os cidadãos, o sistema atual sobrecarrega os funcionários e contribui para um ciclo contínuo de atrasos e insatisfação com o serviço público.

5. Reunião de acompanhamento

Após 15 dias de intenso trabalho, a Dra. Rosa, Sra. Márcia e Sr. Jeremias se reúnem novamente para discutir o diagnóstico sobre o processo de emissão das carteiras de habilitação. A atmosfera está carregada de expectativa, pois todos sabem que a nova gestão precisa encontrar soluções rápidas.

Olhando para os colegas, Dra. Rosa inicia a reunião: - *“Bom dia a todos! Estou ansiosa para ouvir o que vocês descobriram sobre o nosso fluxo de atendimento.”*

A Sra. Márcia, com um semblante sério, fala: - *“Dra. Rosa, fizemos um levantamento detalhado e encontramos um processo excessivamente burocrático. (Figura 3)*

Rosa acrescenta: - *“Desde a recepção até a entrega final da carteira, o cidadão enfrenta um verdadeiro labirinto de idas e vindas de documentos, e o tempo de espera é, no mínimo, alarmante.”*

O Senhor Jeremias, auxilia a colega e acrescenta: - *“Sim, e a comunicação com o cidadão é praticamente inexistente. Após a entrega dos documentos, muitas vezes o cidadão não sabe se seu pedido foi aprovado, e essa incerteza gera frustração.”*

Dra. Rosa escuta atentamente e, claramente surpresa com a complexidade do cenário, acrescenta: - *“Isso é mais do que eu esperava. Então, se me permitem perguntar, vocês veem alguma alternativa que possa trazer um ganho de tempo, mesmo que seja uma solução temporária?”*

O Sr. Jeremias não hesita: - *“Uma solução imediata seria a contratação de novos servidores ou comissionados. Isso diminuiria as filas de atendimento e o represamento dos processos, proporcionando resultados visíveis em curto prazo.”*

Dra. Rosa balança a cabeça, ponderando. - *“Entendo seu ponto, Jeremias, mas precisamos lembrar que o novo governo se comprometeu a reduzir os custos da máquina pública. Aumentar a folha de pagamento não é uma opção, pelo menos não neste primeiro ano. Precisamos tentar outras manobras antes de considerar essa alternativa.”*

A atmosfera na sala fica tensa, e o olhar de Jeremias se dirige à Sra. Márcia, que também parece refletir sobre as dificuldades que estão enfrentando.

Os olhares de Jeremias e Márcia se cruzam, compartilhando a compreensão das dificuldades à frente e a responsabilidade de encontrar soluções que possam realmente impactar a vida dos cidadãos.

A Dra. Rosa reflete por um momento, lembrando-se de um colega da Universidade de Vera Cruz. – *“Vocês já ouviram falar do Professor Jonas Marra? Ele é um especialista em administração pública e tem um foco significativo em serviços na administração pública. Sua experiência pode ser valiosa para nós.”*

A Sra. Márcia pergunta, curiosa: - *Qual é a trajetória dele?*

A Dra. Rosa explica: - *“O Professor Marra é conhecido por suas pesquisas inovadoras e por ter colaborado em diversos projetos de melhoria de serviços públicos. Ele tem uma vasta experiência em análise de processos e já ajudou outras instituições a reestruturar suas abordagens de atendimento ao cidadão. Acredito que ele poderá nos ajudar a pensar em soluções que talvez não tenhamos considerado.”*

Jeremias acrescenta: - *“Seria ótimo contar com a perspectiva dele. Com certeza, ele poderá trazer insights valiosos.”*

A Dra. Rosa, então, assume a responsabilidade: - *“Vou entrar em contato com o Professor Marra e explicar nossa situação. Precisamos de ajuda, e acredito que sua presença será fundamental para o nosso planejamento. Assim que eu tiver uma resposta dele, convocarei vocês para uma nova reunião, na qual teremos a oportunidade de discutir ideias e soluções juntos.”*

Com um ar determinado, ela conclui: - *“Vamos trabalhar juntos para transformar o TrânsSul e oferecer um atendimento que realmente faça a diferença na vida dos cidadãos de Cruz do Sul.”*

Enquanto a reunião se aproxima do fim, o clima é de renovada esperança. A ideia de envolver o Professor Marra trouxe um novo ânimo à equipe. Eles trocam olhares, cientes de que, apesar dos desafios, estão no caminho certo para buscar melhorias significativas.

6. Consultor de Inovação

No dia marcado, o Prof. Dr. Jonas Marra chega à sala de reuniões do TrânsSul. Ele é recebido calorosamente pela Dra. Rosa, que o apresenta à equipe.

— *“Professor, é um prazer tê-lo conosco. Estamos enfrentando um grande desafio relacionado ao tempo de atendimento na emissão de carteiras de habilitação. Atualmente, os cidadãos esperam até 90 dias para receber seus documentos, e o novo governo prometeu que isso será reduzido para no máximo 30 dias.”*

A Dra. Rosa detalha o cenário encontrado:

— *“Marra, o órgão opera há anos com processos manuais e ineficientes, resultando em longas filas de espera, falta de transparência sobre o status dos pedidos e uma comunicação deficiente com os cidadãos. Essas questões têm gerado frustração e desconfiança na população, e é urgente encontrar soluções que atendam às novas demandas do governo e melhorem a experiência do usuário.”*

A equipe apresenta os fluxos mapeados, colocam suas impressões individuais sobre o órgão e o processo a ser melhorado e nisso vão 2 horas de reunião.

Após ouvir atentamente, o Professor Marra faz uma pausa e observa os rostos dos presentes, que refletem preocupação e expectativa. A Dra. Rosa, percebendo a importância de suas percepções, pergunta:

— *“Professor, quais são suas percepções iniciais sobre a situação? Que insights da literatura em administração pública e gestão você acredita que poderiam*

nos ajudar a encontrar soluções que ainda não consideramos?” Com a voz firme o Prof. passa a discorrer:

— “Em minha experiência com projetos de inovação no setor público, sempre constatei que inovar é um caminho seguro para mudanças significativas e o aprimoramento contínuo. Inovar significa olhar para o que existe e enxergar oportunidades de transformar processos, aprimorar a eficiência e aumentar a qualidade dos serviços oferecidos. No setor público, em especial, a inovação tem um papel essencial para responder de forma mais ágil e assertiva às demandas da sociedade, contudo, a inovação neste ambiente é dificultada por aspectos muito particulares como por exemplo, a burocracia e a falta de recursos.” E continua:

— “As inovações podem ser implementadas de forma incremental ou radical, cada uma com suas vantagens e aplicações específicas. Uma proposta de inovação incremental no TrânsSul, envolveria realizar ajustes pontuais nos processos já estabelecidos, gerando melhorias no curto prazo e com menos recursos, ideal para dar uma resposta imediata à sociedade. Por outro lado, se vocês optarem por fazer uma inovação radical, podem por exemplo, realizar uma digitalização completa do processo, usando aplicativos e integrando os dados já disponíveis nas bases do governo, como o banco de dados biométrico do sistema eleitoral. Essa transformação demanda mais tempo e recursos, mas poderia revolucionar o atendimento e a eficiência do TrânsSul.

O Professor Jonas passou alguns minutos discorrendo sobre as necessidades do processo de inovação, sobre vê-la como um processo que demanda gestão, engajamento da liderança e comprometimento da equipe. E finaliza fazendo referência a literatura que considera importante para o início dos trabalhos da TrânsSul:

— “Eu gosto muito dos autores Tidd e Bessant, eles descrevem de maneira didática o funil da inovação, que consiste em uma ferramenta essencial que estrutura esse processo em quatro etapas: busca de ideias, seleção das mais promissoras, implementação e captura de valor. Esse funil ajuda a organizar o trabalho, garantindo que as ideias sejam bem selecionadas e realmente gerem valor para a organização e para a sociedade. Compreender essa estrutura será fundamental para que o TrânsSul adote as melhores práticas de inovação e alcance resultados sustentáveis.”

Ao final deste longo encontro ficaram algumas atividades para o grupo de gestão do órgão, como estudar e entender sobre o funil da inovação, se aprofundar na literatura e entender a inovação não apenas como uma mudança ou melhoria pontual, mas como um processo que precisa ser gerido e por fim, identificar o que poderia ser feito em cada uma das etapas do funil para o longo processo que se inicia, fazendo uma classificação de ações que poderiam ser tomadas de forma emergencial para que os resultados deste esforço do governo seja percebido pela população. Ficou marcada uma nova reunião em 10 dias para que o planejamento deste processo de melhoria continue, neste novo encontro, todos com um pouco mais de conhecimento sobre o tema e com um ambiente mais favorável ao diálogo.

A Dra. Rosa agradeceu a presença de todos e foi para a sua sala com muitas indagações pensando no seguinte dilema: Como inovar no TrânsSul de forma que as promessas do governador sejam cumpridas, as necessidades dos cidadãos sejam atendidas e os desafios superados? Ela ainda não sabia como responder esta pergunta, mas tinha certeza de que isso exigiria uma tomada de decisão urgente.

Figura 3: Processo e Calendário de emissão de carteira de habilitação da TrânsSul



Fonte: Elaborada pelos autores (2024)

NOTAS DE ENSINO

O enredo deste caso descreve os esforços empreendidos pela Dra. Rosa Correa, Diretora-presidente do TrânsSul, que juntamente com sua equipe, precisam implementar mudanças no órgão público para atender uma demanda específica do governo de Cruz do Sul:

reduzir o prazo de emissão e renovação de carteiras de habilitação de 90, para 30 dias.

1. Objetivos educacionais

Esta narrativa fictícia buscar proporcionar aos alunos experiências de situações relativas à realidade organizacional, ao analisar os processos de planejamento, desenvolvimento e implementação de inovações em um órgão público. Além do desenvolvimento desta capacidade analítica, os discentes podem discutir questões relacionadas ao papel das instituições públicas no atendimento às necessidades dos cidadãos e exercitarem o processo de tomada de decisão sob o enfoque da inovação, relacionando teoria e prática.

2. Utilização do caso

Este caso foi escrito para ser utilizado nos cursos de graduação e pós-graduação (*lato ou stricto sensu*) em Administração, tanto no presencial quanto no remoto. Recomenda-se a aplicação na disciplina de Gestão da Inovação ou gestão pública, porém também pode ser aplicado em outros cursos de graduação e/ou extensão que ofereçam a disciplina mencionada ou com ementas similares. Podem ser explorados temas como: tipos de inovação; processo de inovação; planejamento, desenvolvimento e implementação de estratégias de inovações; e inovação no serviço público.

3. Fontes de dados

Para fins didáticos, este caso para ensino combina uma narrativa fictícia com dados secundários reais advindos de uma notícia jornalística, do ano de 2017, veiculada no *website* do Detran do Espírito Santo. Nesta notícia, o gerente operacional do órgão aborda sobre a redução no prazo da emissão da carteira de habilitação, foca nas inovações que foram realizadas no processo e explora o fluxo da emissão.

4. Plano de ensino sugerido

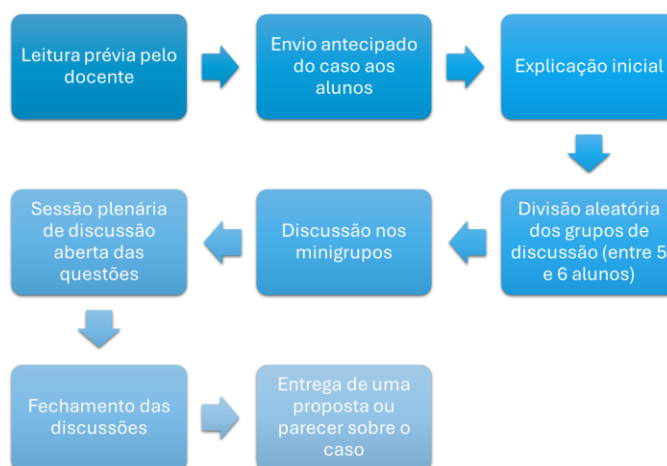
Para a aplicação do caso em sala, sugere-se que o professor faça um planejamento inicial. Desta forma, é interessante que o docente faça uma leitura prévia e atenciosa visando identificar possíveis temas que poderão ser trabalhados em sala a partir do caso. Alguns destes temas estão listados nesta nota de ensino, porém, o professor poderá fazer ajustes e utilizar em outras disciplinas que julgar pertinente.

Para discussão, sugere-se que o caso seja disponibilizado, sem as notas de ensino e com antecedência de, no mínimo, uma semana para que os alunos possam fazer uma leitura prévia. Se achar interessante, o professor pode enviar as questões de debate para que os grupos se preparem para a discussão. Como sugestão, poderá ser utilizada uma aula de 100 minutos, dividindo-a da seguinte forma:

1. **Explicação inicial:** No dia da aula, o professor pode utilizar os 5 minutos iniciais para explicar como será a dinâmica de aplicação e análise do caso. Neste momento pode explicar a diferença entre estudo de caso e caso para ensino, deixando claro que este é um caso de decisão (Moldoveanu, 2022), no qual o discente é o protagonista.
2. **Discussão em minigrupos:** Após a abertura da discussão, sugere-se que a sala seja dividida em pequenos grupos, com cinco ou seis alunos, dependendo do tamanho da turma. Cada grupo deverá discutir e elaborar a resposta escrita para uma das questões sugeridas para debate (apresentadas no tópico seguinte). Ao final da aula, o grupo deverá entregar um parecer técnico sobre a questão que ficou responsável. Esta etapa poderá durar 30 minutos.
3. **Discussão inicial no grande grupo:** Esta discussão será mediada pelo professor que pode iniciar solicitando que dois ou três alunos façam um breve resumo da história do caso. Caso algum ponto importante tenha sido deixado de lado, os demais colegas poderão complementar. Esta etapa poderá durar 10 minutos.
4. **Discussão das questões propostas no grande grupo:** O professor poderá iniciar esta fase solicitando que o grupo responsável pela primeira questão proposta apresente as suas respostas com posições e argumentos relacionados com os conceitos relacionados ao tema da aula. Os demais grupos podem contribuir com o debate e o professor também direciona para o conteúdo da aula com o suporte da literatura. Esta etapa poderá durar 40 minutos.
5. **Fechamento das discussões:** Nesta última etapa, o professor deverá conduzir a turma para o debate do dilema do caso, levantando possíveis soluções que auxiliem no planejamento e desenvolvimento de estratégias para implementação de inovações no setor público. Esta etapa poderá durar 15 minutos.

A Figura 4 apresenta um resumo com o fluxo da organização da aula:

Figura 4: Fluxo da organização da aula



Fonte: Elaborada pelos autores (2024)

Cabe ressaltar que o docente deve atentar em relacionar os fatos abordados no caso com os conceitos relacionados à disciplina. Outro ponto importante é o do controle do tempo estipulado no plano de aula.

5. Questões para discussão

Com o caso da TrânsSul, os discentes poderão identificar-se com as situações vivenciadas pelos personagens, percebendo os desafios e complexidades de inovar no serviço público. É importante que os alunos reflitam sobre toda a história narrada e coloquem-se no lugar da gestora Rosa Correa, da sua equipe e do consultor Jonas Marra para assim, tomarem decisões que poderão auxiliar na resolução do dilema.

Para estimular a análise do caso, a seguir são apresentadas as questões sugeridas para debate. Lembrando que o professor poderá criar outras de acordo com o seu plano de aula.

Questão 1: Levando em consideração as informações apresentadas no caso e a necessidade de resolver os gargalos apresentados pela equipe da Dra. Rosa, como o conceito de inovação pode ser incorporado pelo TrânsSul para agilizar os processos, reduzir o tempo de espera e melhorar a eficácia do serviço prestado à população?

Questão 2: Na reunião, o professor Jonas Marras citou o funil da inovação, proposto pelos autores Tidd e Bessant. Inicialmente, coloque-se no lugar de um dos membros da equipe de gestão e discorra, com as suas palavras, sobre o funil da inovação, evidenciando as suas etapas e a importância de cada uma delas. Como, efetivamente, esta ferramenta poderá auxiliar o TrânsSul a resolver o seu dilema?

Questão 3: Considerando a explicação sucinta do consultor para Inovação Radical e Inovação incremental, liste as possíveis inovações que podem ser aplicadas ao processo de emissão de habilitação do TrânsSul e as classifique como incremental ou radical, justificando a sua classificação.

Questão 4: Considerando os desafios de se inovar no setor público, coloque-se no lugar da Dra. Rosa e identifique práticas de gestão que ela pode utilizar para tratar o fator humano no processo e que podem ajudar a criar um ambiente organizacional propício à inovação.

6. Discussão das questões associadas à literatura

Questão 1: Levando em consideração as informações apresentadas no caso e a necessidade de resolver os gargalos apresentados pela equipe da Dra. Rosa, como o conceito de inovação pode ser incorporado pelo TrânsSul?

Nesta questão, o professor pode retomar ao conceito e tipos de inovação, sob a perspectiva de diferentes referências, como Schumpeter (1985), Manual de Oslo (2018) e Tidd e Bessant (2015), dentre outros. Importante também trazer para a discussão um conceito de inovação no setor público, uma vez que o caso se passa neste âmbito.

Para Schumpeter (1985), as inovações influenciam o desenvolvimento econômico, processo que está diretamente relacionado a ciclos econômicos que envolvem mudanças e crises e relacionado à destruição criativa. São idealizadas pela figura do empreendedor que introduz novos produtos, processos industriais,

mercados, utilizando de maneira mais eficientes os fatores de produção, combinando-os de formas diferentes, que, geralmente, são introduzidas por empresas novas: i) Introdução de um novo bem; ii) Introdução de um novo método de produção; iii) Abertura de um novo mercado; iv) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; v) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Segundo o Manual de Oslo (2018), a inovação está relacionada ao processo de introduzir uma novidade ou aperfeiçoar algo já existente resultando em novos produtos, serviços ou processos que resultem em melhorias que impactam na qualidade ou desempenho. Os quatro tipos de inovação propostos pelo Manual de Oslo são: i) inovação em produto; ii) inovação em processo; iii) inovação organizacional e iv) inovação em marketing. Complementando, Carvalho et.al. (2011) incluem a inovação de serviços como um tipo a ser estudado.

Outro ponto importante para o professor discutir é a diferença entre invenção, melhoria e inovação, pois nem sempre a mudança traz inovação. Lembrando que, “[...] a inovação é mais do que simplesmente ter boas ideias; é o processo de fazê-las evoluir a ponto de terem um uso prático (Tidd e Bessant, 2015, p.18)”.

No caso específico do setor público, a inovação é essencial pois objetiva a promoção do desenvolvimento social e econômico das nações e subnações, visando atender as demandas da sociedade ou unidades subnacionais (Cavalcante e Cunha, 2017). Tidd e Bessant (2015, p. 63) reforçam que, “[...] o setor público ou empresas sem fins lucrativos valem-se da inovação para ajudá-las a enfrentar os desafios de prover saúde, educação, segurança, etc.”

Sendo assim, a Dra. Rosa, juntamente com a sua equipe e com o auxílio do professor Jonas Marra precisam compreender que a inovação no TrânsSul é essencial para agilizar os processos, reduzir o tempo de espera e melhorar a eficácia do serviço prestado à população.

Questão 2: Na reunião, o professor Jonas Marras citou o funil da inovação, proposto pelos autores Tidd e Bessant. Inicialmente, coloque-se no lugar de um dos membros da equipe de gestão e discorra, com as suas palavras, sobre o funil da inovação, evidenciando as suas etapas e a importância de cada uma delas. Como, efetivamente, esta ferramenta poderá auxiliar o TrânsSul a resolver o seu dilema?

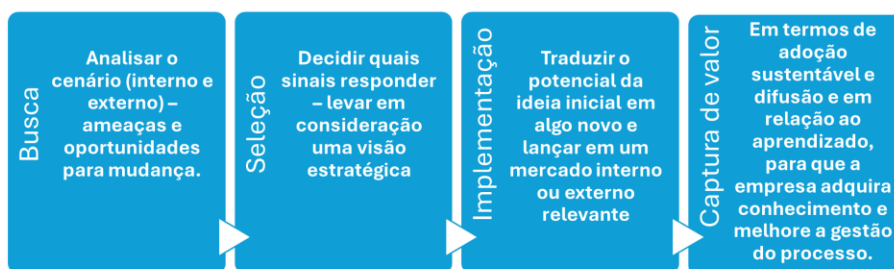
Nesta questão, o professor pode apresentar a origem dos modelos de inovação e os 4 tipos principais, apresentados por Carvalho et. al. (2011): Modelo linear; Modelo paralelo; Modelo de Tidd et alii e Modelo de inovação aberta ou *open innovation*. Além de utilizar Cavalho et. al (2011), é interessante recorrer ao capítulo 2 do livro de Tidd e Bessant (2015) no qual os autores tratam da inovação como processo central dos negócios. De maneira complementar, também pode ser utilizado o livro de Henry Chesbrough sobre inovação aberta.

Inicialmente o professor pode reforçar que a empresa deve conhecer os diferentes modelos de inovação para escolher o mais adequado à sua realidade. O **Modelo linear** possui etapas sequenciais, burocráticas e objetivas; o **Modelo paralelo** é uma evolução do anterior e apresenta outras variáveis, como economia e sociedade e conhecimentos científicos e tecnológicos. O **Modelo de Tidd e Bessant**, possui 4 etapas e será apresentado a seguir. Por fim, no **Modelo de inovação aberta**, existe um esforço conjunto, conduzindo a organização a construir a inovação de maneira coletiva.

Para Tidd e Bessant (2015) a inovação deve ser entendida como um processo, por meio do qual é possível transformar, efetivamente, as oportunidades em novas ideias, colocando-as em prática. Este processo, pode ser visto por meio de 4 etapas com características específicas: busca, seleção, implementação e captura de valor.

Na **Busca**, é preciso que os gestores de inovação analisem os cenários internos e externos em busca de entender e processar sinais relevantes sobre ameaças e oportunidades que influenciem na mudança. Na **Seleção** é preciso decidir efetivamente quais desses sinais serão respondidos, sempre considerando a melhor utilização dos recursos e a visão estratégica da organização. Na **Implementação**, é preciso que a ideia inicial seja realmente transformada em algo novo e relevante, além de ser colocado em prática por meio do lançamento. Por fim, a **Captura de valor** por meio da inovação é feita visando que a organização construa uma base de conhecimento que melhore o gerenciamento do processo. A Figura 5 apresenta o funil da inovação, proposto por Tidd e Bessant (2015).

Figura 5: Funil da inovação de Tidd e Bessant



Fonte: Adaptada de Tidd e Bessant (2015)

Nesta questão é importante o docente reforçar que gerenciar a inovação é um processo complexo, repleto de incertezas. Na fase da **busca**, o TrânsSul deve entender realmente quais são as necessidades da população, buscando fontes para novos insights. Na seleção, o órgão deve identificar as razões para inovar e tomar as decisões, lembrando que os recursos são escassos e os contextos mutáveis. Na **implementação**, as ideias devem ser colocadas em prática, sendo importante os testes e protótipos. Por fim, na **captura de valor**, é imprescindível que os gestores do TrânsSul identifiquem os benefícios e possibilidades de melhoria.

Questão 3: Considerando a explicação sucinta do consultor para Inovação Radical e Inovação incremental, liste as possíveis inovações que podem ser aplicadas ao processo de emissão de habilitação do TrânsSul e as classifique como incremental ou radical, justificando a sua classificação.

Considerando que o TrânsSul não possui um documento que formaliza como é o seu processo de inovação, o professor poderá trabalhar com os alunos as diversas possibilidades de mudanças que podem ser implementadas. Deste modo, pode recorrer tanto às tipologias de inovação, já apresentadas na questão 1, quanto aos

níveis de inovação (radical e incremental). Nesta questão, o docente pode ser apoiar no Manual de Oslo (2018), em Tidd e Bessant (2015) e em Carvalho et. al., 2011).

A inovação incremental está relacionada ao “fazer melhor” e ocorre quando existe uma melhoria ou aperfeiçoamento de maneira significativa relacionado a produto, serviço, processo, marketing ou organizacional. “[...] ocorre inovação incremental de processo quando há melhorias significativas em um processo resultando em um desempenho notadamente superior em relação ao já existente” (Carvalho et.al, 2011, p.34). Já a inovação radical ocorre quando um produto ou processo deriva de uma nova ideia, estabelecendo “uma ruptura estrutural e criando novo segmento, nova indústria e até mesmo novo mercado” (Carvalho et. al, 2011, p.34)”.

A seguir, apresentamos algumas das possíveis inovações que podem ser implementadas no TrânsSul, divididas em radicais e incrementais:

- **Possíveis inovações incrementais a serem implementadas no TrânsSul:** Implementação de um sistema mais eficiente para envio e processamento eletrônico de documentos; Estabelecimento de parcerias com clínicas e autoescolas para reduzir gargalos nas etapas obrigatórias; Sistema de Agendamento Melhorado; Implementação de uma ferramenta para ter uma comunicação mais ágil com o cidadão.
- **Possíveis inovações radicais a serem implementadas no TrânsSul:** Implantação de sistema automatizado de análise documentos, validação de dados e aprovação de etapas; Implantação de sistema que permita que o processo seja totalmente virtual; estabelecer uma parceria público-privada com uma empresa de tecnologia que auxilie no redesenho do processo e soluções ágeis e modernas.

Ao se colocarem no papel da equipe da Dra. Rosa e do professor Marra, os discentes poderão compreender o quanto é importante ter definido o tipo e o nível da inovação que será implementada, uma vez que essas mudanças terão impacto na qualidade de vida dos cidadãos de Cruz do Sul. Além disso, é importante frisar que, “[...] ideias brilhantes e bem implementadas podem conduzir a novos serviços valiosos e à prestação eficiente dos já existentes – em uma época em que a pressão sobre as contas nacionais está mais apertada do que nunca (Tidd e Bessant, 2015, p.5)”.

Questão 4: Considerando os desafios de se inovar no setor público, coloque-se no lugar da Dra. Rosa e identifique práticas de gestão que ela pode utilizar para tratar o fator humano no processo e que podem ajudar a criar um ambiente organizacional propício à inovação.

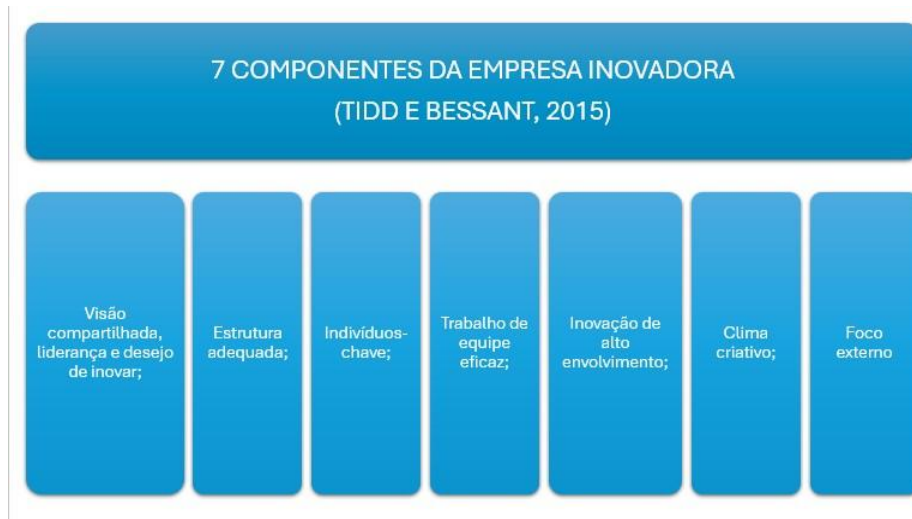
Para responder esta questão, o docente pode utilizar o capítulo 5 do livro de Carvalho et.al (2011), que reforçam que os métodos, as técnicas e as ferramentas são importantes para a inovação, mas o fator humano é fundamental no processo de inovação. Deste modo, é importante levar em consideração as **4 práticas relacionadas ao gestor propostas pelos autores:**

- **Capacitação do pessoal** – melhora a capacidade de inovação;
- **Comunicação interna e externa eficaz** – reduz a resistência à mudança / produto conhecido dos clientes;
- **Trabalho em equipe** – proporciona um aproveitamento do potencial de cada participante e melhoria da produtividade;

- **Liderança** - **está relacionada às** atitudes e comportamentos que apoiam a criação de um ambiente propício à inovação.

De maneira complementar, é importante debater o que Tidd e Bessant apontam como os 7 componentes de uma organização inovadora (Figura 8). Reforçam que, “[...] uma “organização inovadora” implica mais que uma estrutura ou um processo; trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite que a inovação prospere.” (Tidd e Bessant, 2015, p. 103)

Figura 6: Componentes de uma empresa inovadora



Fonte: Adaptado de Tidd e Bessant (2025)

REFERÊNCIAS

CARVALHO, H. G..; REIS, D. R. R..; CAVALCANTE, M.B.. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CAVALCANTE, P..; CUNHA, B. Q.. É preciso inovar no governo, mas por quê?. In: **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil** / organização: Pedro Cavalcante. – Brasília: Enap : Ipea, 2017. 266 p.

MOLDOVEANU, M. What effective case instructors do best. Harvard **Business Publishing Education**. 2022. Disponível em: <https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/what-effectivecase-instructors-do-best>

OECD/Eurostat (2018), **Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> .

SCHUMPETER, J. A **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo. São Paulo, Ed. Nova Cultural, 1985

TIDD, J.; BESSANT, J.. **Gestão da inovação**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.