

Ambiente e resultados de uma inovação social no setor público: caso da Agência Inteligente

Environment and outcomes of a social innovation in the public sector: the case of the Smart Branch

Ambiente y Resultados de una Innovación Social en el Sector Público: El Caso de la Sucursal Inteligente

Grupo temático 10 – Pensamento Social Brasileiro, Reforma Administrativa e Inovação

Vanessa Lins Koenigkan, IDP - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

Claudia Ferro dos Santos, IDP - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

George Alex Lima de Souza, IDP - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

Ana Paula Alves Freire de Carvalho, IDP - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

Lana Montezano, IDP - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

RESUMO

A inovação no setor público consolidou-se como instrumento central para o enfrentamento de problemas complexos e geração de valor público. Considerando o lançamento pela Caixa Econômica Federal, na 30ª Conferência do Clima da ONU (COP30), da Agência Inteligente, um novo modelo de atendimento focado na inclusão de povos indígenas, este artigo objetiva analisar empiricamente o ambiente e os resultados de uma inovação social no setor público. A pesquisa adota método misto, de natureza descritiva, fundamentado em pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com cinco informantes-chave, incluindo gestores da iniciativa e usuário indígena. Os achados evidenciam que a inovação objetivou centralmente a superação da exclusão financeira e foi induzida institucionalmente por pressões sociais por inclusão. Destacam-se as capacidades organizacionais, os instrumentos e o foco no usuário como principais facilitadores; enquanto a infraestrutura, o contexto institucional e as limitações de avaliação figuram como as barreiras mais críticas. Como resultados principais, constatou-se a melhoria concreta na prestação do serviço público com ganhos de eficiência, maior autonomia aos usuários e superação da barreira linguística. Conclui-se que o estudo evidencia como tecnologias emergentes podem ser estruturadas para promover a inclusão social, gerar valor público e transformar a vida das pessoas.

Palavras-chave: inovação social; valor público; povos indígenas; barreiras e facilitadores; avaliação da inovação.

ABSTRACT

Public sector innovation has consolidated itself as a central instrument for addressing complex problems and generating public value. Considering the launch by Caixa Econômica Federal, at the 30th UN Climate Conference (COP30), of the Smart Branch, a new service model focused on the inclusion of indigenous peoples—this article aims to empirically analyze the environment and outcomes of a social innovation in the public sector. The research adopts a descriptive mixed-methods approach, based on documentary research and semi-structured interviews with five key informants, including initiative managers and an indigenous user. The findings show that the innovation centrally aimed to overcome financial exclusion and was institutionally driven by social pressures for inclusion. Organizational capabilities, instruments, and user focus stand out as main facilitators; whereas infrastructure, institutional context, and evaluation limitations emerge as the most critical barriers. As main outcomes, there was a concrete improvement in public service delivery with efficiency gains, greater user autonomy, and the overcoming of the language barrier. It concludes that the study demonstrates how emerging technologies can be structured to promote social inclusion, generate public value, and transform people's lives.

Keywords: social innovation; public value; indigenous peoples; barriers and facilitators; innovation evaluation.

RESUMEN

La innovación en el sector público se consolidó como instrumento central para enfrentar problemas complejos y generar valor público. Considerando el lanzamiento por la Caixa Econômica Federal, en la 30ª Conferencia del Clima de la ONU (COP30), de la Agencia Inteligente, un nuevo modelo de atención enfocado en la inclusión de pueblos indígenas, este artículo objetiva analizar empíricamente el entorno y los resultados de una innovación social en el sector público. La investigación adopta un método mixto descriptivo, basado en investigación documental y entrevistas semiestructuradas a cinco informantes clave, incluyendo gestores de la iniciativa y un usuario indígena. Los hallazgos evidencian que la innovación objetivó centralmente superar la exclusión financiera

y fue inducida institucionalmente por presiones sociales por inclusión. Destacan las capacidades organizacionales, los instrumentos y el enfoque en el usuario como principales facilitadores; mientras la infraestructura, el contexto institucional y las limitaciones de evaluación figuran como las barreras más críticas. Como resultados principales, se constató una mejora concreta en la prestación del servicio público con ganancias de eficiencia, mayor autonomía a los usuarios y superación de la barrera lingüística. Se concluye que el estudio evidencia cómo tecnologías emergentes pueden estructurarse para promover inclusión social, generar valor público y transformar la vida de las personas.

Palabras clave: innovación social; valor público; pueblos indígenas; barreras y facilitadores; evaluación de la innovación.

1. INTRODUÇÃO

A inovação no setor público tem sido reconhecida como instrumento central para o enfrentamento de problemas públicos complexos e para o fortalecimento da capacidade estatal de gerar valor público. Diferentemente do setor privado, no qual a inovação costuma estar associada à competitividade e ao desempenho econômico, no setor público ela se orienta à melhoria dos serviços, à inclusão social e à efetivação de direitos (Cavalcante & Camões, 2017; Arundel et al., 2019).

Nessa perspectiva, a inovação no setor público pode ser compreendida como um processo orientado à criação de valor público, envolvendo transformações intencionais em práticas, processos e serviços voltados à solução de problemas coletivos (Sørensen, 2016). No contexto brasileiro, a adoção de inovações tecnológicas evidencia resultados expressivos na melhoria da prestação dos serviços, proporcionando aumento de qualidade e eficiência (Montezano et al., 2024a). Contudo, a integração dessas tecnologias também impõe desafios práticos às organizações públicas, exigindo supervisão vigilante para mitigar potenciais efeitos adversos e desigualdades (Guedes & Oliveira Júnior, 2024).

Os impactos dessa complexidade institucional tornam-se particularmente sensíveis em políticas e serviços direcionados a grupos historicamente marginalizados, como os povos indígenas, cujas especificidades linguísticas, culturais e territoriais demandam soluções públicas sensíveis ao contexto. No ordenamento jurídico brasileiro, a garantia de direitos a esses grupos constitui dever estatal expresso, conforme a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988).

Para lidar com essa complexidade e superar as limitações das políticas públicas tradicionais, a literatura destaca a urgência de se promover a inovação social. Em sua essência, a inovação social impulsiona novas soluções para problemas sociais duradouros, encorajando a participação de múltiplos atores e proporcionando benefícios diretos para a coletividade (Phillips, Luo & Wendland-Liu, 2024). Ela é compreendida conceitualmente como um processo profundo de transformação de práticas e de relações sociais (Pel et al., 2020). Desse modo, tem-se consolidado nas agendas públicas globais como um mecanismo promissor não apenas para remediar falhas, mas para gerar crescimento inclusivo, mitigar desigualdades e promover uma governança democrática (Monteiro, 2019; Pereira & Dias, 2025).

No entanto, a despeito de sua crescente relevância, pesquisadores alertam para uma lacuna científica na área: as dinâmicas e resultados da inovação social ainda carecem de investigações empíricas consistentes e aprofundamento local (Reinaldo & Pinto, 2023). A ausência de definições rigorosas e a vagueza do campo dificultam a mensuração de impactos e a replicação de boas práticas, o que pode levar a aplicações superficiais em contextos de políticas públicas (Pereira & Dias, 2025). Desenvolver métricas e metodologias capazes de capturar e avaliar o real valor social gerado continua sendo, portanto, um dos desafios mais significativos da literatura contemporânea (Cunha, Alves & Araújo, 2022).

É exatamente para preencher essa lacuna empírica que se insere a análise da inovação denominada Agência Inteligente, desenvolvida pela Caixa Econômica Federal. Alinhada ao propósito institucional da organização de “transformar a vida das pessoas” (Caixa Econômica Federal, 2024), a iniciativa surge a partir do reconhecimento de um problema público estrutural relacionado às barreiras de acesso enfrentadas por povos indígenas no atendimento a serviços financeiros públicos. Conforme apresentado no lançamento institucional da iniciativa durante a 30ª Conferência da ONU sobre Mudanças Climáticas (COP30), a dificuldade de comunicação linguística e cultural entre instituições financeiras e comunidades indígenas compromete o acesso seguro e autônomo a benefícios sociais e a outros direitos assegurados pelo Estado (Caixa Econômica Federal, 2025).

A análise desse caso torna-se fundamental, pois os impactos das inovações com viés social e público tendem a assumir um caráter intangível e de difícil mensuração (Novikova, 2021; Rodrigues et al., 2023), o que reforça a

necessidade de se aplicar modelos analíticos integrados para a compreensão do seu ambiente (Isidro, 2018). Evidencia-se, assim, a urgência de investigar de forma abrangente os resultados alcançados de inovações (Rodrigues et al., 2023), inclusive das tecnológicas (Montezano et al., 2024a, 2024b), bem como de identificar sistematicamente as variáveis que inibem ou impulsionam o sucesso dos processos de inovação nas organizações públicas (Isidro Filho et al., 2025; Teixeira et al., 2025).

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar o ambiente e os resultados da inovação social Agência Inteligente, desenvolvida pela Caixa Econômica Federal. Para fins de avaliação, a inovação é analisada neste estudo a partir do modelo GESPUBLIN, desenvolvido por Isidro (2018), que permite examinar o ambiente da inovação e os resultados gerados, considerando desdobramentos organizacionais, melhorias no acesso aos serviços financeiros públicos e impactos sociais associados à inclusão de povos indígenas. Sendo assim, pretende-se caracterizar o contexto em que essa inovação ocorreu, considerando seus objetivos, indutores, barreiras e facilitadores, bem como examinar seus efeitos a partir da percepção de atores-chave.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico sobre inovação no setor público tem evoluído significativamente. Em âmbito internacional, pesquisadores definem a inovação como a criação e a implementação de novos processos, produtos ou serviços que visam melhorar a eficiência organizacional e, fundamentalmente, criar valor público para a sociedade (Carneiro, Isidro Filho & Criado, 2023). No cenário brasileiro, compreende-se que, mais do que gerar ganhos operacionais, a inovação pública contemporânea exige a análise sistêmica e integrada de seus impactos institucionais e sociais (Isidro, 2018).

Quando a inovação no setor público se direciona a desafios sociais complexos e busca suprir necessidades não atendidas de forma convencional, ela assume os contornos da inovação social (Novikova, 2021). Diferentemente da inovação tradicional, orientada ao mercado, a inovação social prioriza a transformação das relações sociais para promover a inclusão, a justiça e o desenvolvimento de sociedades sustentáveis e resilientes (Pel et al., 2020). Na prática, esse fenômeno emerge da interação entre múltiplos atores públicos, privados e cidadãos, organizados em redes de inovação colaborativa para coproduzir soluções em resposta a problemas que o Estado não conseguiria resolver de forma isolada (Desmarchelier, Djellal & Gallouj, 2021). Desse modo, a inovação social atua diretamente na satisfação das necessidades humanas, reconfigurando práticas de governança para aumentar o nível de participação e fomentando o empoderamento sociopolítico das comunidades por meio de um maior acesso a recursos (Phillips, Luo & Wendland-Liu, 2024; Novikova, 2021).

O aprofundamento empírico nessa área revela que o contexto em que as inovações ocorrem é determinante. Pesquisas recentes aplicadas a grupos marginalizados e povos indígenas, como o estudo de Bautista-Gómez e van Niekerk (2022) sobre o acesso a serviços públicos de saúde em comunidades rurais e isoladas na Colômbia, e a análise de Jones et al. (2021) sobre as barreiras à inovação em centros de arte indígena na Austrália, demonstram que as iniciativas direcionadas a essas populações exigem abordagens institucionais sensíveis às suas especificidades culturais e territoriais. Nesses cenários práticos, os resultados da inovação social não se limitam à simples entrega do serviço, mas abrangem a promoção de relações de poder equitativas, o respeito à interculturalidade e o aumento das capacidades sociopolíticas e de emancipação coletiva dessas comunidades (Bautista-Gómez & van Niekerk, 2022; Jones et al., 2021).

No contexto brasileiro, o fomento a essas práticas inovadoras possui respaldo normativo. O artigo 218 da Constituição Federal estabelece o dever expresso do Estado de promover e incentivar a inovação (Brasil, 1988). Esse amparo legal é fundamental para reforçar as competências institucionais e justificar iniciativas que busquem reconfigurar e melhorar a interação entre o cidadão e o Estado (Pereira & Dias, 2025). Dessa forma, a atuação estatal fortalece suas capacidades na entrega de valor, ultrapassando a mera correção de falhas e passando a orientar a inovação para o alcance de grandes missões públicas (Cavalcante & Camões, 2017).

Para fins analíticos, adota-se neste estudo o modelo GESPUBLIN (Gestão Pública Inovadora), desenvolvido por Isidro (2018). O modelo propõe a análise da inovação a partir de dimensões centrais para esta pesquisa, com destaque para o ambiente e os resultados. O ambiente compreende os objetivos, indutores, facilitadores e barreiras que influenciam o desenvolvimento da iniciativa, enquanto os resultados englobam os desdobramentos organizacionais, melhorias nos serviços públicos e os impactos sociais (Isidro, 2018). A aplicação empírica desse modelo tem se mostrado eficaz em pesquisas recentes para mapear a complexidade e explicar a gestão da inovação no ecossistema do setor público brasileiro (Isidro Filho, Carneiro & Coelho, 2025; Montezano et al., 2024a).

No que se refere ao ambiente da inovação, o GESPublin destaca a relevância dos indutores, barreiras e facilitadores que condicionam o desenvolvimento de iniciativas inovadoras no setor público (Isidro, 2018; Montezano & Isidro, 2021; Isidro Filho, Carneiro & Coelho, 2025). Entre os indutores, sobressaem-se a necessidade de resolução de problemas públicos complexos, as pressões sociais por inclusão, as demandas por ampliação do acesso a direitos e as diretrizes institucionais orientadas à geração de valor público (Isidro Filho, Carneiro & Coelho, 2025; Pereira & Dias, 2025). Em iniciativas de inovação social, esses indutores emergem, com frequência, de necessidades urgentes não atendidas de grupos historicamente marginalizados ou vulneráveis, exigindo respostas públicas que sejam sensíveis às conjunturas sociais e culturais específicas de cada localidade (Bautista-Gómez & van Niekerk, 2022; Manoel & Andion, 2024).

As barreiras à inovação incluem restrições normativas, limitações institucionais, estruturas hierárquicas inflexíveis e resistências culturais internas marcadas pela aversão ao risco nas organizações públicas (Al-Noaimi, Durugbo & Al-Jayyousi, 2022). Somam-se a esses desafios a fragmentação de processos, a escassez de recursos e os conflitos de interesses que inibem o desenvolvimento de iniciativas (Isidro Filho, Carneiro & Coelho, 2025). Já os facilitadores envolvem a atuação de lideranças comprometidas, o desenvolvimento de capacidades organizacionais, a articulação em redes de parceria e o uso estratégico de tecnologias, elementos centrais para viabilizar soluções colaborativas e adaptadas a realidades sociais complexas (Isidro, 2018; Lins & Santos, 2023; Montezano & Isidro, 2021).

Quanto aos resultados da inovação, o GESPublin adota uma abordagem ampliada que incorpora os desdobramentos organizacionais, as melhorias nos serviços públicos e os impactos na qualidade de vida da sociedade (Isidro, 2018; Montezano & Isidro, 2021). No setor público, esses resultados tendem a manifestar-se de forma intangível e no médio ou longo prazo, traduzindo-se em mudanças nas práticas institucionais, ampliação do acesso a serviços, fortalecimento da confiança no Estado e promoção da cidadania (Isidro Filho, Carneiro & Coelho, 2025; Rodrigues et al., 2023). Em iniciativas de inovação social, os resultados frequentemente se associam ao acesso equitativo, ao aumento do empoderamento e da autonomia das comunidades, e à expansão das capacidades sociopolíticas para a efetivação de direitos (Bautista-Gómez & van Niekerk, 2022; Phillips, Luo & Wendland-Liu, 2024). A literatura recente ressalta que a avaliação desses resultados exige modelos analíticos capazes de captar impactos sociais complexos, que não devem se restringir a métricas puramente quantitativas ou financeiras, sendo fundamental incorporar abordagens qualitativas que apreendam a percepção dos diferentes atores envolvidos (Isidro Filho, Carneiro & Coelho, 2025; Montezano et al., 2024b; Rodrigues et al., 2023).

Em um estudo empírico abrangente sobre experiências premiadas no Brasil, Teixeira et al. (2025) evidenciaram como o ambiente de inovação, composto por indutores, facilitadores e barreiras, afeta diretamente os resultados alcançados pelas organizações públicas, ressaltando que a geração de valor público tangível depende de uma gestão estruturada desse ecossistema. Outros estudos empíricos corroboram essa visão, demonstrando que a avaliação dos resultados de inovações públicas deve extrapolar métricas financeiras, incorporando indicadores de melhoria na prestação de serviços e a percepção dos diferentes atores envolvidos (Montezano et al., 2024a; Rodrigues et al., 2023).

A literatura fornece exemplos empíricos recentes que ilustram essa dinâmica na prática. No que tange às barreiras, Abdolhosseinzadeh, Mohammadi e Abdolhamid (2023) investigaram a implementação da inovação social no setor público (com foco no sistema judicial), identificando que a falta de um sistema regulatório adequado, somada a estruturas burocráticas inflexíveis e a orçamentos de curto prazo, configuram os principais desafios estruturais. Por outro lado, evidências empíricas apontam quais elementos atuam como motores para superar essas restrições. Estudos como o de Lins e Santos (2023) identificam que o suporte organizacional, o incentivo contínuo das lideranças, a capacitação das equipes e o estabelecimento de redes e parcerias funcionam como os principais facilitadores práticos em iniciativas públicas. É a mobilização desses facilitadores que permite gerar impactos tangíveis, como demonstram Novikova (2021) e Bautista-Gómez e van Niekerk (2022) ao apresentarem exemplos de resultados alcançados por inovações sociais na melhoria direta do bem-estar e da qualidade de vida de comunidades locais. Corroborando essa perspectiva, a pesquisa de Espírito Santo e Andion (2024), ao analisar as práticas inovadoras geradas por famílias do assentamento rural Taquaral, no Pantanal sul-mato-grossense, evidencia que a inovação social produz resultados práticos e duradouros, como o empoderamento comunitário e o desenvolvimento territorial, não pela mera adoção de novas tecnologias impostas de forma verticalizada, mas sim a partir do engajamento coletivo, da mobilização de redes e da experimentação democrática para a resolução de problemas públicos complexos.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza descritiva, recorte transversal e adota uma abordagem predominantemente qualitativa com complemento de dados quantitativos (método misto), com o objetivo de analisar empiricamente o ambiente e os resultados de uma inovação social no setor público. A escolha dessa abordagem justifica-se pela complexidade do fenômeno estudado, que envolve dimensões institucionais, organizacionais e sociais, exigindo a triangulação de dados qualitativos e quantitativos para garantir maior profundidade, validade e rigor científico na apreensão da realidade (Montezano et al., 2024a; Santos et al., 2020).

Do ponto de vista da estratégia metodológica, a pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso único em profundidade, formato amplamente recomendado para investigar inovações sociais, pois preserva o caráter unitário do objeto social e permite explorar processos em sistemas abertos, onde o contexto permeia a análise (Bautista-Gómez & van Niekerk, 2022; Espírito Santo & Andion, 2024). A unidade de análise (lôcus da pesquisa) selecionada para este estudo de caso foi a inovação denominada Agência Inteligente, desenvolvida pela Caixa Econômica Federal (Caixa Econômica Federal, 2025). Trata-se de uma resposta a um problema público estrutural relacionado às barreiras de acesso aos serviços financeiros enfrentadas por povos indígenas. A concepção do projeto está diretamente associada às dificuldades decorrentes da diversidade linguística, cultural e territorial presente em regiões como o Amazonas e o Pará. Nessas localidades, os modelos tradicionais de atendimento institucional veem-se desafiados e limitados em sua efetividade (Cavalcante & Camões, 2017), pois operam sob lógicas organizacionais convencionais que esbarram em valores, costumes e linguagens marcadamente diferentes dos povos originários (Jones et al., 2021). Ao enfrentarem esse choque cultural, as populações indígenas passam a depender de intermediários para acessar serviços financeiros, o que gera insegurança, desinformação e vulnerabilidade a práticas indevidas. Dessa forma, a iniciativa investigada ilustra o imperativo de desenvolver inovações no setor público que promovam a interculturalidade e a adequação do serviço às realidades locais, atuando estrategicamente para garantir um acesso equitativo e reverter o histórico de exclusão socioeconômica dessas comunidades (Bautista-Gómez & van Niekerk, 2022).

Diante desse contexto, a Agência Inteligente propõe o uso de tecnologias de inteligência artificial com tradução simultânea em línguas indígenas, permitindo o atendimento por meio de comandos de voz e interfaces visuais acessíveis. A incorporação da inteligência artificial no setor público atua como um instrumento eficaz para a superação de limitações institucionais, ampliando a efetividade na prestação de serviços e democratizando o acesso de forma equitativa (Guedes & Oliveira Júnior, 2024; Panis et al., 2022). Ao viabilizar uma interação direta e sem intermediários, a iniciativa atua na satisfação de necessidades humanas não atendidas e promove o empoderamento e a inclusão social (Novikova, 2021; Phillips, Luo & Wendland-Liu, 2024), rompendo com visões puramente instrumentais (Bautista-Gómez & van Niekerk, 2022). Nesse sentido, o projeto configura-se como uma autêntica inovação social no setor público, capaz de reconfigurar a entrega de valor e garantir direitos para realidades sociais historicamente vulnerabilizadas (Carneiro, Isidro Filho & Criado, 2023; Espírito Santo & Andion, 2024).

Para avaliar o ambiente e os resultados desse caso, a coleta de dados ocorreu por meio de técnicas complementares, permitindo a triangulação de evidências e garantindo maior validade e rigor à investigação (Santos et al., 2020). Primeiramente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois gestores da área de inovação da organização. A escolha desses sujeitos deu-se por amostragem intencional, estratégia adequada para acessar profissionais com conhecimento aprofundado e atuação direta na concepção e implementação do projeto investigado (Panis et al., 2022). O roteiro baseou-se nas dimensões do modelo GES-PUBLIN (Isidro, 2018), totalizando 30 questões abertas sobre o perfil dos atores, o ambiente (objetivos, indutores, facilitadores e barreiras) e os resultados da iniciativa. De forma complementar, após as entrevistas, um formulário eletrônico com a mesma composição de perguntas foi enviado aos respondentes para assegurar o registro fidedigno das informações. Para operacionalizar a abordagem quantitativa descritiva da pesquisa, esse formulário contemplou também o uso de métricas objetivas (múltipla escolha), o que viabiliza a mensuração de fatores apontados pelos participantes e consolida a complementaridade do método misto (Montezano et al., 2024a).

Além disso, a pesquisa documental incluiu a análise de registro audiovisual da apresentação institucional da Agência Inteligente na 30ª Conferência da ONU sobre Mudanças Climáticas (COP30). Foram analisados os depoimentos públicos de um representante indígena (usuário) e de especialistas parceiros da Microsoft e do Instituto CESAR. A transcrição realizada nesta etapa refere-se exclusivamente a essa pesquisa documental (vídeo), totalizando aproximadamente 1.048 palavras, as quais compuseram o corpus complementar da análise. Ao todo, a pesquisa considerou cinco informantes-chave (dois gestores entrevistados e três fontes documentais), cujos perfis abrangeram desde coordenadores de implementação até o usuário final da solução. Essa diversidade no uso de diferentes fontes (humanas e documentais) atende à recomendação de triangulação de perspectivas metodológicas

e de dados, estratégia essencial para garantir maior profundidade, validade e rigor científico à investigação (Montezano et al., 2024a; Santos et al., 2020).

Para a consolidação e análise dos dados qualitativos, adotou-se o método de análise de conteúdo categorial temática (Bardin, 2016), estratégia amplamente validada em investigações recentes sobre inovação no setor público (Panis et al., 2022). A partir dos registros textuais obtidos nas diferentes fontes de coleta de dados, o procedimento prático seguiu três etapas centrais: pré-análise (leitura flutuante das transcrições das entrevistas e do material documental), exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados e interpretação assim como foi realizado no estudo de inovação no setor público com uso desta técnica por Panis et al. (2022). O processo de extração e codificação foi realizado manualmente pelos pesquisadores, com o apoio de planilhas eletrônicas. O processo analítico partiu da definição de categorias *a priori*, ancoradas estritamente nas práticas de gestão das dimensões centrais do modelo GESPUBLIN (Isidro, 2018). A partir do exame profundo dos relatos, procedeu-se também à criação de subcategorias *a posteriori* (emergentes dos dados empíricos) para classificar especificamente os indutores, barreiras, facilitadores e impactos citados, assim como foi feito por Montezano et al. (2024a) e Panis et al. (2022). A frequência das categorias foi contabilizada com base nos núcleos de sentido dos relatos obtidos com os participantes da pesquisa, ou seja, representa quantas vezes aquele conteúdo foi mencionado, técnica analítica adequada para dimensionar a percepção em amostras qualitativas. Paralelamente, os dados quantitativos oriundos da pergunta de múltipla escolha do formulário eletrônico foram consolidados e analisados por meio de estatística descritiva, complementando e triangulando as evidências geradas. Por fim, a pesquisa observou rigorosamente os princípios éticos aplicáveis, com a utilização de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para assegurar a voluntariedade e a confidencialidade das participantes.

A análise quantitativa permitiu identificar padrões e relações por meio de dados numéricos, enquanto a abordagem qualitativa contribuiu para compreender os aspectos contextuais e as percepções dos diferentes atores presentes nos relatos. Essa combinação metodológica (método misto) possibilita uma visão mais completa do fenômeno estudado, pois a triangulação de dados permite apreender a realidade sob diferentes níveis analíticos, respondendo adequadamente à complexidade dos objetos de estudo inerentes ao setor público (Santos et al., 2020). Desse modo, ao articular a mensuração de medidas objetivas com as interpretações qualitativas, a pesquisa assegura maior complementariedade, validade e qualidade aos resultados, consolidando os achados com elevado rigor científico (Isidro Filho, Carneiro & Coelho, 2025; Montezano et al., 2024a).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os achados desta pesquisa contemplam a integração das perspectivas quantitativa e qualitativa, articulados à luz das dimensões do modelo GESPUBLIN (Isidro, 2018). Para otimizar a compreensão do fenômeno estudado, os resultados e as respectivas discussões teóricas são apresentados de forma consolidada por eixos temáticos do modelo: objetivos, indutores, facilitadores e barreiras, e resultados da inovação.

4.1 Objetivos da inovação

A análise qualitativa permitiu identificar cinco categorias temáticas acerca do objetivo da inovação, indicando que a concepção da Agência Inteligente foi fundamentalmente direcionada pela necessidade de mitigar um problema público estrutural. A Tabela 1 apresenta a sistematização dos termos relacionados aos objetivos da inovação.

Tabela 1 – Objetivos da Inovação Social

Categoria	Descrição Semântica no Contexto	Frequência	Relação GESPUBLIN
Solução	Expressa a orientação prática da inovação para resolver um problema de natureza pública específico	5	Resultados Esperados; Valor Público
Línguas	Indica a adequação da inovação às especificidades	4	Usuário/Cidadão; Valor Público
Financeira	Reforça o foco na inclusão financeira como dimensão central do valor público pretendido	4	Resultados Esperados; Valor Público
Impacto	Demonstra preocupação explícita com efeitos sociais relevantes desde a definição dos objetivos	3	Resultados Esperados; Valor Público

Categoria	Descrição Semântica no Contexto	Frequência	Relação GES-PUBLIN
Social	Indica que os objetivos transcendem eficiência administrativa e priorizam efeitos sociais	3	Valor Público

Conforme evidenciado nos relatos, o objetivo central consistiu na superação da exclusão financeira enfrentada por povos indígenas, buscando garantir o acesso a direitos básicos por meio da tecnologia. Esse achado dialoga diretamente com a literatura de inovação no setor público, a qual postula que as inovações estatais emergem da necessidade de solucionar problemas públicos complexos e melhorar a entrega de valor público efetivo à sociedade (Carneiro, Isidro Filho & Criado, 2023; Isidro Filho, Carneiro & Coelho, 2025). Desse modo, o objetivo primário da iniciativa investigada concentra-se em aumentar a qualidade de vida e a inclusão de cidadãos vulnerabilizados, distanciando-se de lógicas puramente mercadológicas orientadas à maximização de lucros (Hagedoorn et al., 2023; Scupola et al., 2021).

4.2 Indutores da inovação

No que tange aos indutores, os dados empíricos permitiram identificar 12 categorias temáticas, revelando que a pressão institucional e a demanda por inclusão atuaram como os principais motores (catalisadores) para a criação da Agência Inteligente, conforme sistematizado na Tabela 2.

Tabela 2 – Indutores da Inovação Social

Categoria	Descrição Semântica no Contexto	Frequência	Relação GES-PUBLIN
Necessidade	Indica lacunas concretas na provisão de serviços públicos e aciona o processo inovador a partir de demandas sociais não atendidas	9	Problema Público; Valor Público; Usuário/Cidadão
Impacto social	Expressa orientação prévia a efeitos sociais relevantes, evidenciando inovação orientada a impacto desde sua gênese	8	Valor Público; Resultados Esperados
Demanda	Revela pressão direta do usuário e do território como indutor central da inovação	7	Problema Público; Usuário/Cidadão
Barreira	Evidencia obstáculos estruturais que impedem o acesso equitativo a serviços públicos	6	Problema Público; Contexto Institucional
Problema	Reforça a natureza da inovação como resposta a falhas persistentes na entrega de valor público	6	Problema Público
Inclusão	Indica foco explícito na ampliação do acesso e na redução de desigualdades sociais	6	Valor Público; Usuário/Cidadão
Pressão	Representa estímulos internos e externos que impulsionam a decisão de inovar	5	Contexto Institucional
Missão	Conecta a inovação ao papel institucional e aos objetivos estratégicos da organização pública	4	Contexto Institucional; Estratégia
Liderança	Demonstra a atuação de lideranças como fator legitimador e viabilizador da inovação	4	Liderança e Governança
Alocação	Reflete decisões deliberadas de priorização e mobilização de recursos para inovação	3	Capacidades Organizacionais
Recursos	Indica disponibilidade mínima de meios humanos, financeiros ou técnicos para iniciar a inovação	3	Capacidades Organizacionais; Instrumentos
Jornada	Representa a estruturação do caminho da inovação, desde a ativação até a implementação inicial	3	Gestão e Processos de Inovação

Os fatores de Contexto Institucional, Estratégia, Liderança e Capacidades Organizacionais apresentaram relevância significativa no discurso dos participantes. A pressão por ampliar o acesso a direitos, aliada ao papel da Caixa Econômica Federal como agente executor de políticas, confirma a centralidade da resolução de problemas complexos e das demandas sociais não atendidas como indutores da inovação pública (Cavalcante & Cunha, 2017; Isidro Filho, Carneiro & Coelho, 2025). Tal dinâmica corrobora os achados da literatura recente, que aponta as

pressões sociais e o comprometimento contínuo da liderança como os antecedentes centrais que dão o impulso para que o Estado desenvolva respostas institucionais diferenciadas e gere valor público (Cavalcante & Camões, 2017; Huang, Wu & Wiebrecht, 2024; Lins & Santos, 2023).

4.3 Facilitadores e Barreiras da inovação

A análise integrada das abordagens quantitativa e qualitativa evidenciou as condições que impulsionaram e os obstáculos que desafiaram a implementação do projeto. A Tabela 3 apresenta a sistematização léxica dos conteúdos analisados, na qual foi possível identificar sete categorias temáticas de facilitadores e nove categorias de barreiras para inovação social estudada da Agência Inteligente.

Tabela 3 – Facilitadores e Barreiras da Inovação Social

Categoria do GESPUBLIN	Categoria	Descrição Semântica no Contexto	Frequência	Relação GESPUBLIN
Facilitadores	Experimentação	Indica adoção de práticas exploratórias como meio de lidar com incerteza	2	Capacidades Organizacionais; Instrumentos
	Aprendizado	Evidencia a inovação como processo cumulativo e adaptativo	2	Capacidades Organizacionais; Aprendizado
	Ambiente institucional	Representa condições internas favoráveis à inovação	2	Contexto Organizacional
	Cocriação	Indica envolvimento de atores externos e usuários no processo inovador	1	Usuário/Cidadão; Instrumentos
	Prototipagem	Demonstra uso de métodos ágeis e iterativos	1	Instrumentos de Inovação
	Validação da inovação	Reflete preocupação com testes e ajustes antes da escala	1	Gestão e Processos
	Alinhamento institucional	Indica coerência entre inovação e direcionamento institucional	1	Estratégia; Governança
Barreiras	Impacto	Indica dificuldade de mensuração dos efeitos da inovação	8	Avaliação; Resultados
	Problema	Revela persistência de desafios estruturais no contexto de atuação para tratar o problema alvo da inovação	7	Problema Público
	Cultura	Evidencia barreiras socioculturais à implementação	6	Usuário/Cidadão; Contexto Institucional
	Inclusão	Mostra tensão entre objetivo inclusivo e condições reais de execução	6	Problema e Valor Público
	Logística	Reflete limitações territoriais e operacionais	5	Contexto Institucional
	Mensuração	Indica fragilidade na avaliação formal de resultados	5	Avaliação e Monitoramento
	Deslocamento	Representa custos e dificuldades de acesso físico aos serviços	4	Contexto Institucional
	Conectividade	Evidencia dependência de infraestrutura tecnológica	4	Contexto Institucional; Infraestrutura
	Idioma	Reforça barreiras linguísticas como entrave relevante	4	Usuário/Cidadão

No escopo dos facilitadores, os dados quantitativos indicaram que três dos quatro participantes consideraram que o clima interno favorecia a experimentação e a colaboração, e três responderam afirmativamente quanto à existência de canais ou ações de comunicação efetivos para apoiar a inovação. Qualitativamente, emergiram fatores como Instrumentos, Capacidades Organizacionais e foco no Usuário/Cidadão, destacando o papel da cocriação e da prototipagem. A ênfase no clima organizacional favorável, no apoio da alta administração e na colaboração em redes confirma a literatura recente sobre antecedentes da inovação no setor público, a qual posiciona o engajamento de múltiplos atores e a abertura à experimentação como viabilizadores estratégicos essenciais (Isidro Filho, Carneiro & Coelho, 2025; Lins & Santos, 2023; Montezano & Isidro, 2021).

Por outro lado, o levantamento das barreiras revelou nuances importantes por meio da triangulação metodológica. Quantitativamente, três dos quatro respondentes identificaram a resistência de pessoas ou áreas, e a totalidade (quatro respostas) apontou dificultadores operacionais relacionados a processos e informações. Qualitativamente, destacaram-se as limitações estruturais: a insuficiência de indicadores de acompanhamento (avaliação e monitoramento) e a complexidade do contexto territorial e logístico (infraestrutura). Essa constatação alinha-se aos achados de Arundel, Bloch e Ferguson (2019) e Al-Noaimi, Durugbo e Al-Jayyousi (2022), os quais alertam que as dificuldades metodológicas de mensuração de dados, somadas à resistência cultural das equipes e à falta de estruturas de suporte, configuram os obstáculos internos mais críticos que inibem o desenvolvimento e a sustentabilidade das inovações no setor público.

4.4 Resultados da inovação

Os resultados percebidos, avaliados sob a ótica dos efeitos da iniciativa na prestação do serviço, demonstraram uma percepção predominantemente favorável, embora a iniciativa ainda esteja em fase de experimentação e ampliação gradual. A Tabela 4 sistematiza os resultados evidenciados agrupados em 10 categorias temáticas.

Tabela 4 – Resultados da Inovação Social

Categoria	Descrição Semântica no Contexto	Frequência	Relação GESPUBLIN
Atendimento de demanda social	Indica resposta direta às demandas sociais identificadas	20	Valor Público; Resultados
Respeito à cultura indígena	Demonstra respeito à identidade cultural do público atendido	17	Usuário/Cidadão; Valor Público
Impacto social	Evidencia geração de efeitos sociais relevantes	15	Resultados e Impactos
Foco no cidadão	Reforça centralidade do cidadão como beneficiário da inovação	13	Usuário/Cidadão
Otimização de recursos públicos	Indica otimização e melhor uso de recursos públicos	12	Eficiência; Capacidades
Superação de barreiras de acesso	Mostra superação de entraves históricos de acesso	11	Problema Público; Resultados
Redução de custos com deslocamento	Evidencia redução de custos logísticos e de acesso físico	10	Eficiência; Contexto
Inclusão social	Reforça ampliação do acesso a serviços públicos	9	Valor Público
Integração	Indica maior articulação institucional e sistêmica	8	Governança; Processos
Cidadania	Expressa fortalecimento do exercício de direitos	7	Valor Público; Resultados

Os dados quantitativos revelaram que a ampla maioria (quatro dos cinco respondentes) afirmou que já houve melhoria concreta no serviço ao usuário, apontando para ganhos expressivos de eficiência, qualidade e transparência, enquanto um participante indicou que os impactos definitivos dependerão da implementação total. Esse cenário corrobora os achados empíricos recentes sobre a temática, os quais atestam que os resultados da adoção de inovações no setor público materializam-se por meio de processos mais acessíveis e transparentes, entrega otimizada de serviços, melhor experiência do usuário e ganhos efetivos de eficiência e qualidade operacional (Arundel, Bloch & Ferguson, 2019; Montezano et al., 2024; Panis et al., 2022). Qualitativamente, o

protagonismo dos fatores Problema Público, Valor Público e Resultados Esperados demonstra que a iniciativa atua diretamente na promoção da cidadania e na superação da barreira linguística. Tais evidências empíricas confirmam a premissa teórica de que a inovação pública transcende a mera otimização gerencial ou mercadológica, orientando-se centralmente para a entrega de valor público e para o enfrentamento de desafios societais complexos com vistas a transformar positivamente a realidade da sociedade (Carneiro, Isidro Filho & Criado, 2023).

Esses achados confirmam que a incorporação da inteligência artificial no setor público representa uma mudança expressiva no desenho do serviço, atuando não apenas como ganho de eficiência operacional, mas promovendo maior democratização, acessibilidade e equidade na prestação dos serviços (Guedes & Oliveira Júnior, 2024; Panis et al., 2022). Contudo, a avaliação de tais efeitos exige cautela, uma vez que a trajetória de agregação de valor da inovação no setor público compreende a geração de artefatos tangíveis e intangíveis, cujos impactos mais profundos e estruturais tendem a manifestar-se no médio e no longo prazo (Panis et al., 2022). Assim, os indícios empíricos de inclusão social, mitigação de vulnerabilidades e fortalecimento da relação de confiança entre o Estado e os cidadãos indígenas qualificam a Agência Inteligente como uma autêntica inovação social no setor público, capaz de reconfigurar realidades sociais e atuar como legítima geradora de valor público (Carneiro, Isidro Filho & Criado, 2023; Guedes & Oliveira Júnior, 2024).

Além dessas evidências externas, a análise revelou desdobramentos organizacionais iniciais, como a necessidade de adaptação de processos internos, o desenvolvimento de novas competências técnicas e socioculturais nas equipes envolvidas e a incorporação de práticas mais sensíveis às especificidades dos usuários atendidos. Tais achados são consistentes com a literatura empírica, a qual postula que a sustentação da inovação no setor público exige o desenvolvimento de competências em uma perspectiva multinível – individual, de equipe e organizacional (Lins & Santos, 2023; Montezano & Isidro, 2021). Desse modo, o fenômeno caracteriza-se frequentemente como um processo gradual e incremental, no qual a aprendizagem organizacional e a reconfiguração interna despontam como resultados inerentes que precedem ou acompanham a materialização de impactos sociais mais amplos (Panis et al., 2022; Silva & Sousa, 2022).

A Figura 1 ilustra, de forma esquemática, a organização das palavras-chave selecionadas na análise qualitativa, distribuídas segundo as dimensões e categorias do modelo GES-PUBLIN. A representação gráfica tem como objetivo facilitar a compreensão do contexto complexo da inovação social analisada, evidenciando a centralidade de determinados fatores, como problema público, valor público e usuário/cidadão, no discurso dos participantes. Ao traduzir os resultados textuais em uma visualização sintética, a figura auxilia na identificação de padrões analíticos e relações entre categorias, funcionando como instrumento complementar à interpretação qualitativa aprofundada.



Figura 1 – Modelo visual de análise léxica de palavras segundo dimensões e categorias do GES-PUBLIN.

Dessa forma, os resultados discutidos nesta seção devem ser interpretados como indícios preliminares e percepções iniciais dos atores sobre os efeitos da inovação. Essa constatação alinha-se à literatura da área, que evidencia que, no setor público, torna-se imperativo ir além da mera adoção da iniciativa, sendo estritamente

necessário acompanhar e verificar as consequências que ocorrem após a sua implementação em prol do interesse da sociedade (Oliveira & Santos Júnior, 2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso da Agência Inteligente da Caixa Econômica Federal demonstra que a inovação no setor público pode ser efetivamente catalisada por demandas sociais urgentes e viabilizada por meio de parcerias estratégicas e redes de colaboração para a sua implementação (Isidro Filho, Carneiro & Coelho, 2025; Lins & Santos, 2023). À luz do modelo GESPublin (Isidro, 2018), a análise permitiu identificar e estruturar os fatores condicionantes que influenciaram o processo da iniciativa. As análises indicam a formação de um ambiente de inovação cujos objetivos e indutores são fortemente direcionados pela resolução de um "Problema Público" e pela geração de "Valor Público" (Carneiro, Isidro Filho & Criado, 2023). Adicionalmente, constatou-se que as "Capacidades Organizacionais", os "Instrumentos" e o foco no "Usuário/Cidadão" atuaram como os principais facilitadores institucionais. Em contrapartida, as dificuldades de "Avaliação e Monitoramento", as limitações de "Infraestrutura" e o "Contexto Institucional" configuraram-se como as barreiras mais críticas a serem superadas, corroborando os principais obstáculos estruturais mapeados na literatura da área (Arundel, Bloch & Ferguson, 2019; Brandão & Bruno-Faria, 2017).

Esses achados empíricos reforçam a premissa de que o êxito de inovações sociais no Estado depende da estruturação de ecossistemas e arranjos de governança capazes de articular múltiplos atores (internos e externos) de forma sistêmica (Carneiro, Isidro Filho & Criado, 2023; Isidro Filho, Carneiro & Coelho, 2025), bem como da construção de soluções colaborativas capazes de mitigar ineficiências organizacionais e responder a realidades sociais complexas (Pereira & Dias, 2025).

Do ponto de vista acadêmico e teórico, este estudo contribui para o campo da gestão da inovação no setor público ao documentar e analisar um caso empírico, evidenciando como os fatores condicionantes do ambiente (indutores, facilitadores e barreiras) influenciam os resultados no processo de implementação de soluções para problemas sociais complexos (Isidro Filho, Carneiro & Coelho, 2025; Montezano & Isidro, 2021). No âmbito da inovação social, o trabalho avança ao demonstrar a efetividade da identificação e entrega de novos serviços, processos e formas de participação sociopolítica que promovem a inclusão de populações e grupos historicamente marginalizados (Carneiro, Isidro Filho & Criado, 2023; Pereira & Dias, 2025). Desse modo, materializa-se, com base em evidências empíricas, o propósito institucional da organização de transformar a vida das pessoas (Caixa Econômica Federal, 2024), reafirmando que a inovação no Estado atua como uma ferramenta colaborativa essencial para mitigar desigualdades e responder concretamente à exclusão social (Pereira & Dias, 2025).

No que tange às contribuições práticas, o estudo oferece implicações gerenciais diretas para a organização estudada. O mapeamento sistemático de barreiras e facilitadores fornece subsídios baseados em evidências empíricas para que a Caixa Econômica Federal possa refinar a Agência Inteligente, alocar recursos adequadamente para superar limitações de infraestrutura e expandir o projeto com maior assertividade, tornando os gestores mais conscientes, conhecedores e preparados para a efetiva implementação da inovação. Para outras organizações públicas, o caso documentado serve como um modelo de referência (*benchmarking*), atuando como um instrumento de disseminação de boas práticas e de transparência dos efeitos proporcionados pelo investimento em inovação tecnológica no Estado. Desse modo, o estudo demonstra empiricamente como tecnologias emergentes, a exemplo da inteligência artificial, podem ser estruturadas não apenas para ganhos de eficiência interna, mas, fundamentalmente, como instrumentos estratégicos para melhorar a acessibilidade, promover a inclusão e superar barreiras linguísticas, culturais e geográficas na prestação de serviços a populações vulneráveis, visando alcançar o bem social e a equidade.

Como limitações da pesquisa, aponta-se o número reduzido de participantes (cinco perfis informantes) na coleta de dados, o que restringe a generalização dos resultados e carece de variabilidade quantitativa suficiente para permitir uma análise estatística mais sofisticada, mantendo as descobertas dependentes do contexto investigado. Soma-se a isso a limitação de não ter havido uma avaliação de resultados sob a ótica de todos os atores envolvidos, especificamente dos funcionários da Caixa Econômica Federal que utilizam efetivamente a inovação, restringindo a percepção aos gestores entrevistados e ao usuário indígena, um desafio recorrente na área em virtude da dificuldade de acessar a totalidade dos integrantes das equipes. Ademais, a ausência de uma mensuração quantitativa de impacto consolidada no cenário pós-implementação alinha-se aos obstáculos já mapeados na literatura, a qual atesta o desafio metodológico de obter dados numéricos precisos e realizar a coleta em um período suficientemente longo após o uso da inovação para que os resultados sejam plenamente observáveis.

(Montezano, Paulucio, Cocentino & Medeiros, 2024b). Por fim, a aplicação de filtros na análise lexical esbarra na subjetividade inerente à interpretação de dados textuais, o que pode ter influenciado a composição semântica das categorias analisadas.

Em contrapartida, as limitações delineadas abrem profícuas oportunidades e estabelecem uma agenda promissora para pesquisas futuras. Inicialmente, recomenda-se a ampliação da amostra de participantes e a expansão do escopo de análise para outras regiões e instituições, de modo a verificar se os ganhos e as percepções identificadas são aplicáveis e generalizáveis em outros contextos de atuação da Agência Inteligente. Adicionalmente, torna-se essencial a realização de pesquisas empíricas complementares com desenho longitudinal, viabilizando a mensuração objetiva, por meio de indicadores, e o acompanhamento dos impactos sociais reais gerados pela experimentação ao longo de diferentes períodos e escalas espaciais. Por fim, para aprofundar a compreensão sistêmica do fenômeno, sugere-se a condução de investigações futuras dedicadas a testar as relações de causalidade e as influências entre as variáveis constituintes da inovação no setor público, analisando detalhadamente os indutores, facilitadores, barreiras, processos, capacidades e resultados (dimensões centrais do modelo GESPubLIN) na implementação de inovações sociais governamentais.

Referências

- Abdolhosseinzadeh, M., Mohammadi, F., & Abdolhamid, M. (2023). Identifying and prioritizing barriers and challenges of social innovation implementation in the public sector. *European Public & Social Innovation Review*, 8(1), 57-73. <https://doi.org/10.31637/epsir-2023-227>
- Al-Noaimi, H. A., Durugbo, C. M., & Al-Jayyousi, O. R. (2022). Between dogma and doubt: A meta-synthesis of innovation in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 81(2), 201-223. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12501>
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789-798. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bautista-Gómez, M. M., & van Niekerk, L. (2022). A social innovation model for equitable access to quality health services for rural populations: A case from Sumapaz, a rural district of Bogota, Colombia. *International Journal for Equity in Health*, 21(1), 23. <https://doi.org/10.1186/s12939-022-01619-2>
- Brandão, S. M., & Bruno-Faria, M. F. (2017). Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. Em P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo (Orgs.), *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 145-162). Enap; Ipea.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Presidência da República.
- Caixa Econômica Federal. (2024). *Propósito, visão e valores*. <https://ri.caixa.gov.br/a-companhia/proposito-visao-e-valores/>
- Caixa Econômica Federal. (2025). *Da aldeia ao algoritmo: Quando o atendimento fala a língua da diversidade* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/live/TdLAZENNMfc>
- Carneiro, D. K. O., Isidro Filho, A., & Criado, J. I. (2023). Public sector innovation ecosystems: A proposition for theoretical-conceptual integration. *International Journal of Public Administration*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2213853>
- Cavalcante, P., & Camões, M. R. S. (2017a). Conclusão: Inovação no setor público: avanços e caminho a seguir no Brasil. Em P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo (Orgs.), *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 249-260). Ipea.
- Cavalcante, P., & Camões, M. R. S. (2017b). Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. Em P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo (Orgs.), *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 147-176). Ipea.

- Cavalcante, P., & Cunha, B. Q. (2017). É preciso inovar no governo, mas por quê? Em P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo (Orgs.), *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 15-32). Ipea.
- Cinar, E., Simms, C., Trott, P., & Demircioglu, M. A. (2024). Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. *Public Management Review*, 26(1), 265-292. <https://doi.org/10.14719037.2022.2088625>
- Cunha, J., Alves, W., & Araújo, M. (2022). Challenges of impact measurement in social innovation: Barriers and interventions to overcome. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(6), 1–32. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220077.en>
- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2021). Public service innovation networks for social innovation. *Administrative Sciences*, 11(49), 1-18. <https://doi.org/10.3390/admsci11020049>
- Espírito Santo, A. L., & Andion, C. (2024). Inovação social rural: Um estudo exploratório no meio rural do Brasil. *Organizações & Sociedade*, 31(110), 1-36. <https://doi.org/10.1590/1984-92302024v31n0014PT>
- Guedes, L., & Oliveira Júnior, M. (2024). Adoção de inteligência artificial em organizações públicas: Um estudo de caso. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 16(1), e860. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2024.v16i1.860>
- Hagedoorn, J., Haugh, H., & Robson, P. (2023). Social innovation, goal orientation, and openness: Insights from social enterprise hybrids. *Small Business Economics*, 60(1), 173-198. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00643-4>
- Huang, B., Wu, X., & Wiebrecht, F. (2024). Environmental antecedents, innovation experience, and officials' innovation willingness: Evidence from China. *Public Management Review*, 26(12), 3664-3691. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2346747>
- Isidro, A. (2018). *Gestão pública inovadora: Um guia para a inovação no setor público*. CRV.
- Isidro Filho, A. S., Carneiro, D. K. O., & Coelho, F. S. (2025). Unveiling public innovation management: What data mining reveals by analyzing Brazilian experiences. *BAR-Brazilian Administration Review*, 22(2), 1-15. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2025240077>
- Jones, J., Seet, P.-S., Acker, T., & Whittle, M. (2021). Barriers to grassroots innovation: The phenomenon of social-commercial-cultural trilemmas in remote indigenous art centres. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 119583. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.02.003>
- Lins, C. T. M., & Santos, W. S. F. (2023). Experiências premiadas de inovação em organizações públicas brasileiras: práticas organizacionais e relações com competências coletivas. *REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, 13(5), 134-151.
- Manoel, A. A., & Andion, C. (2024). Inovação social no meio rural: Etnografia da arena pública de um assentamento no Mato Grosso do Sul. *Organizações & Sociedade*, 31(110), 1-36.
- Monteiro, A. (2019). O que é a inovação social? Maleabilidade conceitual e implicações práticas. *Dados*, 62(3), 1-34. <https://doi.org/10.1590/001152582019187>
- Montezano, L., França, J. V., Russo, D., & Duarte, C. C. (2024a). Inovação tecnológica na administração pública: Estudo de caso sobre os benefícios do Programa Brasil MAIS pela Polícia Federal. *Revista do Serviço Público*, 75(4), 760–782. <https://doi.org/10.21874/rsp.v75i4.10461>
- Montezano, L., & Isidro, A. (2021). Modelagem de competências necessárias para inovação no setor público na perspectiva multinível. *Anais do XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, 1-17.
- Montezano, L., Paulucio, F. F., Cocentino, L. G. B., & Medeiros, J. A. D. M. (2024b). Modelo de avaliação de inovações tecnológicas em áreas da perícia criminal. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 16(1), 1-22. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2024.v16i1.846>

ARTIGO

- Novikova, M. (2021). The impact assessment of social innovation: A case study of local development initiatives in Austria and Portugal. *European Public & Social Innovation Review*, 6(2), 36-49. <https://doi.org/10.31637/epsir.21-2.3>
- Oliveira, L. F. de, & Santos Júnior, C. D. dos. (2017). Inovações no setor público: Uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. Em P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo (Orgs.), *Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 35-58). Ipea.
- Panis, A. C., Isidro, A. S. F., Carneiro, D. K. O., Montezano, L., Resende Júnior, P. C., & Sano, H. (2022). Inovação em compras públicas: Atividades e resultados no caso do robô Alice da Controladoria-Geral da União. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 27(86), 1-19. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.83111>
- Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, F., Dumitru, A., Kemp, R., Bauler, T., Kunze, I., Dorland, J., Wittmayer, J., & Søgaard Jørgensen, M. (2020). Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. *Research Policy*, 49(8), 104080. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104080>
- Pereira, K. I. C., & Dias, T. L. (2025). Inovação social e desafios conceituais. *Revista Cadernos Cajuína*, 10(5), -24. <https://doi.org/10.52641/cadcajv10i5.1333>
- Phillips, A., Luo, R., & Wendland-Liu, J. (2024). Shifting the paradigm: A critical review of social innovation literature. *International Journal of Innovation Studies*, 8(1), 45-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.08.003>
- Reinaldo, C. M., & Pinto, F. R. (2023). Ecossistema de inovação social: Uma revisão sistemática. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 16(48), 579–605. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10445529>
- Rodrigues, K. T., Matos, L. S., Ensslin, S. R., Ensslin, L., Dutra, A., & Mussi, C. C. (2023). Evaluation of public sector innovation: Systematic review. *Public Administration Issues*, 5(Special Issue I), 165–188. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-5-165-188>
- Santos, K. S., Ribeiro, M. C., Queiroga, D. E. U., Silva, I. A. P., & Ferreira, S. M. (2020). O uso da triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(2), 655-664. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>
- Scupola, A., Fuglsang, L., Gallouj, F., & Hansen, A. V. (2021). Understandings of social innovation within the Danish public sector: A literature review. *Administrative Sciences*, 11(49), 1-18. <https://doi.org/10.3390/admsci11020049>
- Silva, S. V. M., & Sousa, J. C. (2022). Gestão da inovação na administração pública sob o prisma das produções científicas. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 10(1), 160-176. <https://doi.org/10.18226/23190639.v10n1.08>
- Sørensen, E. (2016). Political innovations: Innovations in political institutions, processes and outputs. *Public Management Review*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200661>
- Teixeira, D. S., Montezano, L., Vidal, S. S. A. N., Correa, J. C., & Rossoni, D. O. (2025). Ambiente e resultados de inovações públicas: Análise dos casos premiados pela Enap (2019-2023). *Organizações em Contexto*, 21(41), 1-21.