

# EDUCAÇÃO FISCAL: UMA PROPOSTA DE INOVAÇÃO EM SERVIÇO PÚBLICO

## *TAX EDUCATION: A PROPOSAL FOR INNOVATION IN PUBLIC SERVICE*

*Camila Brehm da Costa Cardoso<sup>1</sup>*

*Micheline Gaia Hoffmann<sup>2</sup>*

*Fabiano Maury Raupp<sup>3</sup>*

**Resumo:** A administração pública no Brasil está inserida em um contexto no qual a influência do modelo burocrático hierarquizado é proeminente. Nessa estrutura administrativa encontram-se os gestores públicos, atores responsáveis pela gestão das políticas públicas do país e detentores tarefa de resolver os problemas públicos. A educação fiscal neste contexto é amplamente negligenciada pela sociedade, apesar de auxiliar a sociedade a compreender o funcionamento do Estado e contribuir para a resolução dos problemas complexos. Neste contexto, a inovação no setor público surge como uma possibilidade para vencer essa barreira. Dessa forma, o presente trabalho tem por objetivo analisar o Programa de Educação Fiscal, instituído no município de Lages/SC, sob a lente da inovação no setor público. A pesquisa é de natureza qualitativa, realizada sob uma epistemologia construtivista por meio de uma ótica do paradigma interpretativista. A técnica e o procedimento para coleta e análise dos dados foram realizados por meio de entrevistas semiestruturadas com análise de conteúdo e por meio de pesquisa documental. Com base no modelo de análise, foram propostas oito dimensões e 70 categorias para a análise do Programa de Educação Fiscal à luz da inovação no setor público. Conclui-se, como resultado desta pesquisa, que a introdução do programa no contexto da educação municipal de Lages, configurou-se como uma inovação no serviço público, visto que trouxe aos alunos novas formas de conhecimentos e práticas a fim de construir a base para a formação de conceitos de cidadania.

Palavras-chave: Educação Fiscal. Inovação no Setor Público. Inovação em Serviços.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina. Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil. *E-mail:* camilabrehm@outlook.com

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. *E-mail:* micheline.hoffmann@udesc.br

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia. *E-mail:* fabianoraupp@hotmail.com

**Abstract:** Public administration in Brazil is embedded in a context where the influence of the hierarchical bureaucratic model is prominent. Within this administrative structure are public managers, actors responsible for managing the country's public policies and tasked with solving public problems. In this context, tax education is largely neglected by society, despite its role in helping citizens understand how the state functions and contributing to the resolution of complex issues. Given this scenario, innovation in the public sector emerges as a potential solution to overcome this barrier. Thus, this study aims to analyze the Tax Education Program, implemented in the municipality of Lages/SC, through the lens of innovation in the public sector. The research is qualitative in nature, conducted under a constructivist epistemology from the perspective of the interpretivist paradigm. The technique and procedure for data collection and analysis were carried out through semi-structured interviews with content analysis and documentary research. Based on the analytical model, eight dimensions and seventy categories were proposed for evaluating the tax education program in light of public sector innovation. As a result, the study concludes that the introduction of the program into the municipal education system of Lages constitutes an innovation in public service, as it has provided students with new forms of knowledge and practices aimed at building a foundation for the development of citizenship concepts.

Keywords: Fiscal Education. Public Sector Innovation. Service Innovation.

## INTRODUÇÃO

A administração pública no Brasil está inserida em um contexto no qual a influência do modelo burocrático hierarquizado (Silva; Oliveira; Buvnich, 2019) é proeminente. Nessa estrutura administrativa encontram-se os gestores públicos, atores responsáveis pela gestão das políticas públicas do país e detentores tarefa de resolver os problemas públicos.

Nesta abordagem tradicional da gestão pública - na qual os processos são desenvolvidos por uma ótica hierarquizada, de cima para baixo - emergem as dificuldades resultantes da burocracia excessivamente setorizada. Esses obstáculos são barreiras para a resolução dos “*wicked problems*” (Ansell; Torfing, 2014), que podem ser traduzidos como problemas complexos e de difícil resolução, demandando, portanto, a interação entre diversas esferas de governo.

Nesse contexto, frente à tarefa de resolver os problemas complexos, a inovação no setor público surge como uma possibilidade para vencer esses problemas complexos (Crosby; Hart; Torfing, 2016), promovendo soluções novas e coordenadas para alcançar melhorias em grande escala. Pela visão de Schumpeter (1939), o conceito de inovação está voltado para o progresso econômico sob uma lógica de manufatura. Contudo, ao olharmos para a temática da inovação aplicada ao setor público, faz-se necessário adotar uma lógica de serviços (Schuch; Hoffmann, 2021), visto que a finalidade primordial do estado é servir à população.

Com esse objetivo, independente do processo de implementação, a inovação deve prever entregas de um novo serviço aos cidadãos (Hartley, 2005) com o objetivo de atender as demandas da sociedade. Essas entregas, a fim de prover soluções que gerem valor público, devem contar com a participação do usuário como um coprodutor da inovação (Osborne; Brown, 2011). O conceito de valor público pode ser depreendido como aquilo que é valorizado pela população com base em critérios de valor, tais como justiça e equidade (Crosby; Hart; Torfing, 2016). Posto isso, a inovação no serviço público se apresenta essencial para atender às demandas e aos desafios sociais do século 21 (Osborne; Brown, 2011).

Trischler e Scott (2015) definem os serviços públicos como complexos sistemas de serviço, devendo o usuário do serviço participar como um coprodutor central dentro desses sistemas. Nessa ótica, a oferta de serviços públicos, tais como saúde e educação, pode ser desenvolvida com o apoio da população a fim de cocriarem suas experiências de serviço. Nota-se, assim, a importância de incluir a sociedade na prestação de serviços públicos com o intuito de gerar valor público.

Apesar da extrema relevância da inclusão de pesquisas e de práticas de inovação no setor público do Brasil, os estudos recentes (Brandão; Bruno-Faria, 2013; Schuch; Hoffmann, 2021) demonstram que o campo ainda carece de evidências empíricas aplicadas ao setor público. Isso deve-se ao fato de que as pesquisas concentram-se substancialmente na área privada (Camões; Severo; Cavalcante, 2017), tornando necessário este aprofundamento na área pública.

Dentre as pesquisas que trabalham com a inovação no setor público, destacam-se os trabalhos que abordam a importância da educação fiscal. Bezerra, Rodrigues e Machado (2022) ressaltam que compreender o funcionamento do Estado, a relevância dos tributos e do orçamento público é essencial. Para os autores, os tributos representam a principal fonte de financiamento estatal para a execução de suas atividades, sendo extremamente necessário a população compreender sobre o assunto. O tema, contudo, é amplamente negligenciado pela sociedade (Almeida; Lima, 2021), apesar de desempenhar um papel fundamental na formação da consciência cidadã. Ao direcionar os indivíduos para os princípios que sustentam a construção de um sistema tributário voltado para uma distribuição de renda mais equitativa (Borges; Pereira; Borges, 2015) formam-se cidadãos mais conscientes do seu papel na sociedade. Ademais, Borges *et al.* (2013) sustentam que o tema é debatido de forma limitada frente à sua dimensão econômico-financeira e social, o que torna ainda mais difícil para os cidadãos compreenderem a importância social dos tributos.

Dessa forma, a fim de contribuir com os estudos que visam preencher esta lacuna, o presente trabalho tem por objetivo analisar o Programa de Educação Fiscal, instituído no município de Lages/SC, sob a lente da inovação no setor público. O município de Lages/SC, compreendendo a importância de incluir a população na gestão dos recursos públicos, implementou o Programa de Educação Fiscal com a finalidade de desenvolver ações de educação fiscal e de cidadania, a partir das orientações do Programa Nacional de Educação Fiscal (PNEF), instituído no ano de 2002 (Caminha *et al.*, 2017).

A investigação foi conduzida por meio de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, com o intuito de gerar conhecimento a partir do caso prático (Vergara, 2010). Espera-se, com a realização deste estudo, contribuir com a literatura a partir dos conhecimentos gerados no âmbito desta prática de inovação.

## 1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Sob a influência da Nova Administração Pública (NAP), as inovações promovidas no setor público foram incentivadas pelos gestores públicos municipais com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços (Ansell; Torfing, 2014). À luz da teoria competitiva de Porter, a NAP conduziu o desenvolvimento da inovação nos serviços públicos voltado à concepção de “produtos de inovação” em vez de “processos de serviços” (Osborne; Brown, 2011).

A inovação promovida no setor público pode transformar políticas, processos organizacionais, formas e serviços prestados à sociedade (Ansell; Torfing, 2014). Essas alterações na gestão pública visam melhorar o desempenho social, por meio da reorganização das tomadas de decisões (Moore; Hartley, 2010). Posto isso, a Nova Gestão Pública (NGP) abre as portas para a inovação como um processo complexo, criativo e aberto, no qual se desenvolvem novas ideias a fim de prover soluções aos problemas complexos que permeiam a administração pública (Ansell; Torfing, 2014). Assim, o enfoque da inovação no setor público volta-se para a formulação de políticas públicas, para o planejamento e para o desenvolvimento, além de subsidiar a regulamentação local e a prestação de serviços (OECD, 2021).

A inovação prevê a introdução do atributo da novidade (Osborne; Brown, 2011; De Vries; Bekkers; Tummers, 2016), o qual está estritamente ligado ao conceito de descontinuidade promovido a partir da implementação de ações disruptivas (Tönurist; Kattel; Lember, 2017). Nesse contexto, a Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), por meio do Observatory for Public Sector Innovation (OPSI), definiu quatro facetas de inovação (motivada para a missão, antecipatória, adaptativa e orientada para o aprimoramento) diferenciadas por graus de intensidade de novidade (Schuch; Hoffmann, 2021).

Segundo De Vries, Bekkers e Tummers (2016), identificar a motivação e o tipo de inovação é essencial para compreender o comportamento inovador das organizações. Norteada para atingir objetivos sociais, a inovação voltada à missão propõe inovar em prol dos interesses coletivos (OPSI, 2018). Nesse sentido, o Programa de Educação Fiscal realizado no Município de Lages/SC identificou que a cidadania, direito social garantido pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), é a motivação a ser alcançada por meio da inovação do programa.

Quanto aos tipos de inovação observam-se diversas categorias, sendo uma delas a inovação de serviços. As inovações de serviços tendem a ser

**A inovação promovida no setor público pode transformar políticas, processos organizacionais, formas e serviços prestados à sociedade (Ansell; Torfing, 2014).**

um processo contínuo, que consiste em diversas mudanças incrementais de produtos e processos (OECD, 2021). Quando realizadas no setor público as inovações de serviços emergem como alternativas para lidar com as necessidades e problemas públicos dos cidadãos (Paralta, 2018).

Osborne e Brown (2011) destacam que a percepção da inovação de serviços, no contexto das políticas públicas, deve estar vinculada aos princípios da intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e, por fim, da coprodução. Aceitar essas características tornam o processo de inovação profundamente diferente da concepção de serviços de Schumpeter (1939), o qual está orientado sob uma lógica de manufatura.

Isto posto, o programa de educação fiscal, analisado sob a ótica de inovação de serviços, caminha com o objetivo de propiciar a todos uma consciência cidadã sobre a importância da educação fiscal (Caminha *et al.*, 2017). Nesse processo de inovação é imprescindível a colaboração construtiva de atores relevantes que possam definir e resolver os problemas complexos, compartilhando as tarefas com os demais participantes do processo (Torfing; Sorensen; Roiseland, 2019). Dessa forma, a partir de soluções inovadoras, são criadas propostas a fim de satisfazer as demandas sociais não atendidas por meio da gestão tradicional da administração pública (Torfing; Sorensen; Roiseland, 2019).

Uma das consequências da inovação motivada à missão é a orientação do processo por uma lógica *top-down*, na qual a força motriz são os atores relevantes do ecossistema que impulsionam a administração para alcançar seus objetivos (OPSI, 2018). Camões, Severo e Cavalcante (2017) defendem a participação de atores do alto escalão como indutores do processo de inovação, pois possuem a missão de satisfazer os funcionários e criam uma atmosfera de inovação na organização.

Nesse cenário, emergem os indutores e barreiras da inovação no setor público. Crosby, Hart e Torfing (2016) destacam que os gestores públicos devem assumir o papel de líderes. Essa liderança integrativa deve ser assumida proativamente para estimular a interação e a troca de conhecimento a fim de fomentar a inovação. De Vries, Bekkers e Tummers (2016) tratam os indutores e barreiras como antecedentes, pois de acordo com os autores, pode ocorrer a alternância entre indutores e barreiras conforme os níveis e o cenário em que cada elemento está enquadrado. Por um lado, os gestores podem ser identificados como indutores (Crosby; Hart; Torfing, 2016) da inovação, por corresponderem a papéis de líderes, mas também podem ser vistos como barreiras. De acordo com Ansell e Torfing (2021) a presença desses atores, de acordo com as percepções tradicionais de liderança política, representa barreiras significativas para a inovação.

As inovações de serviços tendem a ser um processo contínuo, que consiste em diversas mudanças incrementais de produtos e processos (OECD, 2021).

Nota-se, portanto, que o processo de inovação deve ser analisado considerando todas as suas dimensões a fim de que seja possível compreender o processo como um todo. Dessa forma, segundo Lopes e Farias (2020) no processo de inovação devem ser previstos princípios organizacionais e gerenciais, envolvendo os atores relevantes para que alinhem os resultados pretendidos com os objetivos estratégicos do governo.

## **2 PROGRAMA DE EDUCAÇÃO FISCAL**

A inovação no setor público envolve a criação e a implementação de novas formas de organizar e prestar serviços públicos, promovendo melhorias na eficiência, eficácia e legitimidade das ações governamentais (Osborne; Brown, 2011; Paralta, 2018). Assim, a educação fiscal emerge como um instrumento relevante no processo de inovação no setor público, sendo utilizada como estratégia para promover maior conscientização cidadã (Da Costa Júnior *et al.*, 2022), transparência e eficiência na gestão pública (Osborne; Brown, 2011; Paralta, 2018).

De acordo com a OECD, a educação fiscal é compreendida como um conjunto de iniciativas que visam construir uma cultura tributária, estimulando a conformidade fiscal por meio do conhecimento dos cidadãos sobre o sistema tributário e seu papel no desenvolvimento econômico e social (OECD, 2025). Segundo Da Costa Júnior *et al.* (2022), os programas de educação fiscal são estratégias inovadoras que buscam ampliar a consciência cidadã esclarecendo o papel do cidadão na fiscalização dos gastos públicos e fortalecendo a relação Estado-sociedade (Da Costa Júnior *et al.*, 2022; OECD, 2025).

O estudo realizado por Mascagni, Santoro e Mukama (2024) evidenciou como a educação fiscal contribuiu para melhorar a conformidade fiscal em Ruanda. Os autores concluíram que a implementação do programa de educação fiscal reduziu barreiras cognitivas e práticas ao cumprimento tributário fortalecendo o conceito de cidadania (Mascagni; Santoro; Mukama, 2024). De acordo com a OECD (2025), as iniciativas de educação fiscal buscam não apenas melhorar o conhecimento técnico sobre tributos, mas também fortalecer o senso de pertencimento e responsabilidade dos cidadãos perante sua comunidade, contribuindo para o bem-estar coletivo.

Em consonância com essa perspectiva, Da Costa Júnior *et al.* (2022) ressaltam que o conhecimento fiscal é essencial para o exercício pleno da cidadania, especialmente em contextos socioeconômicos complexos

como o brasileiro. De acordo com os autores, políticas públicas eficazes para disseminar o conhecimento fiscal são fundamentais para garantir a participação ativa da sociedade e melhorar a qualidade da governança.

Mascagni, Santoro e Mukama (2024) em seu estudo realizado em Ruanda demonstraram que programas educativos, quando estruturados adequadamente, conseguem superar barreiras significativas ao cumprimento das obrigações tributárias. Os resultados observados foram expressivos não apenas no curto prazo, mas apresentaram efeitos persistentes, sugerindo que uma abordagem educativa inovadora é crucial para fortalecer a responsabilidade fiscal cidadã e promover conformidade tributária contínua.

Paralta (2018) reforça que a inovação em serviços públicos, especialmente por meio da educação fiscal, contribui significativamente para humanizar a relação entre o Estado e os cidadãos. Nesse sentido, tais programas não se limitam a meramente cumprir objetivos fiscais e financeiros, mas também promovem a transparência institucional, justiça fiscal e legitimidade governamental. A relevância da educação fiscal reside na sua capacidade de estimular o engajamento dos cidadãos proporcionando uma visão crítica sobre a gestão pública e incentivando uma cidadania mais participativa e ativa (OECD, 2025).

Em análise aos estudos desenvolvidos por Da Costa Junior *et al.* (2022) e por Mascagni, Santoro e Mukama (2024), destaca-se uma convergência significativa quanto à relevância e aos objetivos da educação fiscal como mecanismo inovador. Da Costa Júnior *et al.* (2022) destacam o desafio da disseminação desse conhecimento, identificando uma lacuna preocupante entre o nível necessário e o conhecimento efetivo dos cidadãos. Mascagni, Santoro e Mukama (2024) evidenciaram de forma prática que programas direcionados para a educação fiscal têm o potencial de promover uma maior adesão às obrigações fiscais ao conscientizar a população da destinação de suas contribuições tributárias.

Esses estudos, portanto, evidenciam a importância de uma visão integrada da educação fiscal como inovação no setor público, apontando que os resultados dos programas transcendem a simples melhoria da arrecadação tributária. As iniciativas voltadas para a educação fiscal promovem uma transformação cultural e institucional. duradoura, alinhada às novas perspectivas de governança pública, as quais enfatizam a colaboração, a participação democrática e a cidadania ativa como fundamentos essenciais (Osborne; Brown, 2011; Paralta, 2018; OECD, 2025).

Por fim, nota-se que a educação fiscal, ao ser empregada como estratégia de inovação no setor público, pode gerar mudanças profundas

e sustentáveis na relação Estado-cidadão. As iniciativas bem-sucedidas analisadas nos diferentes contextos ressaltam a necessidade contínua de investimento e aprimoramento dessas ações, visando não apenas melhorar os indicadores fiscais, mas também promover a cidadania responsável e engajada, assegurando o desenvolvimento social e econômico baseado na confiança e transparência pública (OECD, 2015; Da Costa Júnior *et al.*, 2022; Mascagni; Santoro; Mukama, 2024).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram a realização deste estudo.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA E OBJETO DE INVESTIGAÇÃO

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada sob uma epistemologia construtivista por meio de uma ótica do paradigma interpretativista (Saccol, 2009). Nesse sentido, a construção de conhecimento deste trabalho foi desenvolvida pela relação sujeito-objeto, com a realização do estudo de caso do Programa de Educação Fiscal, implementado no município de Lages/SC, a partir da lente da inovação no setor público.

A utilização desta metodologia deve-se ao intuito de obter, a partir do caso específico, um olhar aprofundado sobre as práticas de inovação no setor público. A seleção deste programa é justificada pela premiação em primeiro lugar do programa de educação fiscal na terceira edição do Prêmio de Boas Práticas em Gestão Pública de Santa Catarina, no ano de 2020, na modalidade de Gestão da Educação Pública, na categoria municipal.

#### 3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A técnica e o procedimento para coleta e análise dos dados foram realizados por meio de entrevistas semiestruturadas com análise de conteúdo e por meio de pesquisa documental (Marconi; Lakatos, 2003). Optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas para que se obtivessem informações mais precisas sobre o fenômeno estudado (Marconi; Lakatos, 2003), buscando, dessa forma, uma maior compreensão sobre o tema abordado.

A técnica e o procedimento para coleta e análise dos dados foram realizados por meio de entrevistas semiestruturadas com análise de conteúdo e por meio de pesquisa documental (Marconi; Lakatos, 2003).

Neste estudo de caso, foram realizadas entrevistas com três atores-chave (P1, P2 e P3) participantes do processo de implementação e execução da inovação implementada, possibilitando uma visão completa da pesquisa. A escolha desses atores justifica-se pelo fato de que, dentre os participantes, há: um membro externo; um professor participante do programa e um gestor público. Os três entrevistados participam ou participaram ativamente do programa, possuindo experiência para contribuir com as entrevistas, visto que atuam na prática desde o início da implementação do programa. Além disso, foi pré-requisito para a seleção que os entrevistados participassem de grupos diferentes de atuação no programa. Essa diferenciação da área de atividade dos participantes possibilitou uma análise holística do estudo da inovação.

Logo, na seleção dos participantes da pesquisa, optou-se pelo ator P1, dada sua participação no programa como um membro externo da gestão, atuando principalmente na fase de implantação do programa. Com o auxílio de organizações da sociedade civil, a participação do ator P1, servidor público federal, no cargo de auditor com formação em contabilidade, economia e pedagogia, e a inclusão de P1 no grupo de implantação do Programa de educação fiscal, bem como no rol de entrevistados desta pesquisa, foram de suma importância para o desenvolvimento do projeto.

A escolha do segundo ator (P2) veio para preencher a visão interna dos professores participantes do programa. Professora, servidora pública municipal com mais de 30 anos de experiência, a participação de P2 no desenvolvimento da pesquisa possibilitou conhecer e aprofundar todos os detalhes na implementação e condução do programa. A visão de um membro interno do programa, atuando como ator-chave na condução de conhecimento e inovação na educação fiscal, entregou ao projeto e ao produto dessa pesquisa conhecimento aprofundado sobre o programa.

Por fim, a escolha do terceiro ator (P3) surgiu da necessidade de obter a visão dos gestores acerca do programa de educação fiscal. Logo, servidor público com cargo de confiança, atuante desde o ano de 2012 no programa de educação fiscal, a contribuição promovida pelo ator P3 complementou a visão de P2. A partir das informações fornecidas por P3, foi possível identificar mais diretamente informações das dimensões de processos, do tipo de inovação, das barreiras e dos condutores do processo de inovação.

As entrevistas foram realizadas de forma *on-line*, via aplicativo Teams, o qual possibilitou, de forma automática, a transcrição das entrevistas. A pesquisa documental partiu de fontes primárias (Marconi; Lakatos, 2003) disponibilizadas pelos atores da prática de inovação, com dados qualitativos

e quantitativos, a fim de subsidiar a construção deste estudo. Além disso, para complementar a informação, utilizaram-se fontes secundárias, tais como relatórios e periódicos, a fim de dar base à análise dos resultados.

Quanto ao método de análise e interpretação dos dados, obtidos por meio das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo com o intuito de permitir a criação de conhecimentos a partir do caso prático (Vergara, 2010). A combinação da utilização de entrevistas com a análise de conteúdo permite realizar um estudo aprofundado com grau de validação satisfatório (Quivy, 2005). Isso posto, a análise documental, dada sua capacidade de fornecer informações adicionais às obtidas por meio das entrevistas, foi utilizada nesta pesquisa como método complementar à análise do fenômeno (Quivy, 2005).

Para a análise das entrevistas, conforme estrutura metodológica apresentada por Vergara (2010), foi utilizado um modelo de análise elaborado a partir da literatura sobre o tema. O modelo de análise, construído *a priori* a partir da literatura, divide-se em dimensões e categorias, conforme apresentado no QUADRO 1 - Modelo de Análise.

QUADRO 1 - Modelo de Análise

continua

Dimensão	Categorias	
Motivação inicial	Inovação orientada à melhoria.	Inovação adaptativa.
	Inovação orientada à missão.	Inovação antecipatória.
Objetivos e resultados alcançados	Satisfazer o cliente por meio da qualidade do serviço prestado.	Promover valores democráticos, como a igualdade, a justiça e a transparência.
	Aumentar o envolvimento dos cidadãos.	Aumentar a legitimidade do governo com os cidadãos.
	Lidar com problemas sociais.	Resolver problemas complexos.
	Promover o envolvimento dos cidadãos.	Envolver parceiros privados.
	Melhorar o desempenho do governo.	Acessar de novas fontes de recursos.
Atributos	Novidade.	Risco.
	Descontinuidade (para alunos do campo).	Novas competências.
	Incerteza.	Novas necessidades atendidas ou criadas.

QUADRO 1 - Modelo de Análise

continua

Dimensão	Categorias	
Tipo de inovação	Inovação em Governança (gestão de recurso humanos).	Inovação de Processo Tecnológico.
	Inovação de Processo Administrativo.	Inovação de Produto ou Serviço.
Processo	Linear ou iterativo.	Etapas: entendimento do problema, geração de ideias e alternativas de solução, prototipagem e teste, implementação e difusão.
	Top-down ou colaborativo	
Atores	Prefeitos.	Cidadãos.
	Gestores públicos da alta administração.	Legisladores.
Indutores	Liderança apropriada.	Conhecimento interno.
	Capacitação dos gestores públicos.	Construção de protótipos flexíveis para testagem.
	Espaços de design colaborativo.	Valorização do papel de empreendedores sociais e líderes de rua.
	Autonomia e capacidade de tomada de decisão dos atores envolvidos.	Acordos formais.
	Alinhamento entre os objetivos de parceiros externos e os objetivos estratégicos do governo.	Inter-relações entre as organizações públicas e entre o setor público e a sociedade.
	Envolvimento da alta administração / apoio político.	Uso da tecnologia.
	Atitude aberta em relação à participação cidadã.	Domínio de ferramentas e métodos para coordenação entre os parceiros.
	Presença de claros incentivos a processos colaborativos.	Diálogo, transparência e confiança.
	Cidadão motivado e capacitado para participar.	Responsabilidade social.
	Atores relevantes mobilizados para participar do processo.	Cidadãos envolvidos desde cedo.
	Disponibilidade de recursos.	Aceitação da inovação pelos servidores públicos.
	Cultura colaborativa.	Criatividade.
	Incentivos/recompensas.	Interações focadas no problema.
Abertura ao erro.	Foco no longo prazo e na efetividade.	

Dimensão	Categorias	
Barreiras	Organização burocrática de estrutura verticalizada; ênfase à hierarquia.	Conflitos políticos e ideológicos.
	Controle burocrático, legalista; apego às normas.	Forte crença na experiência profissional burocrática.
	Perspectiva intraorganizacional.	Foco no curto prazo e na eficiência.
	Resistência ao novo.	Percepção inadequada dos atores públicos e privados quanto aos papéis no processo de inovação.
	Situações que impõem sigilo.	
	Cultura de administração pública avessa ao risco.	
	Situações de emergência /crise.	

FONTE: Os autores (2025)

As dimensões representam os objetivos de análise a serem observados na prática de inovação analisada, a fim de subsidiar a análise das categorias propostas. As categorias, por sua vez, são tipologias retiradas da literatura para cada dimensão criada no modelo. O objetivo das categorias é segregar as formas como os elementos da inovação no setor público se configuram na prática.

Foram definidas como unidades de análise frases, expressões e palavras que representassem, de forma mais fidedigna, as categorias propostas no modelo de análise. O procedimento de categorização, baseado na análise de conteúdo proposta por Vergara (2010), foi realizado com a criação de categorias formalizadas com base na literatura, com a formação de uma grade fechada. O objetivo da utilização da análise de conteúdo é verificar, a partir de uma análise qualitativa, quais elementos de inovação no setor público, aludidos na teoria, estão presentes no caso prático, permitindo, dessa forma, criar conhecimento sobre o tema em questão.

#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos e as análises dos resultados.

## 4.1 Construção do modelo de análise

Para a construção do modelo de análise, foram definidas seis etapas: (i) revisão da literatura; (ii) criação da grade fechada do modelo de análise; (iii) coleta dos dados; (iv) transcrição das entrevistas; (v) padronização das unidades de análise; e (vi) enquadramento dos dados às categorias do modelo.

A etapa (i), revisão da literatura, permitiu ampliar o conhecimento científico na área (Cardoso, 2017), possibilitando a etapa (ii), criação da grade fechada do modelo de análise. Essa construção foi feita a partir de nove pesquisas dos principais autores sobre o tema. Após a etapa (iii), coleta de dados, por meio da realização das entrevistas semiestruturadas e, posteriormente após a etapa (iv), transcrição, foi possível montar a base de dados para construção do modelo.

Para fins de elaboração da etapa (v), padronização das unidades de análise, foi utilizado o software MAXQDA, específico para análise de dados qualitativos como entrevistas e transcrições. Com a utilização do software foram criados códigos e subcódigos a fim de representar, respectivamente, as dimensões e as categorias propostas no modelo de análise.

A partir dessa criação, prosseguiu-se para última etapa (vi), enquadramento dos dados, nas categorias do modelo, buscando, a partir das transcrições das entrevistas, relacionar os dados coletados com o modelo de análise. Finalizada a análise foi possível identificar 40 categorias do modelo de análise que obtiveram respaldo na prática.

## 4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES

Essa pesquisa teve por objetivo analisar, a partir do modelo de análise proposto, o programa de educação fiscal realizado no município de Lages, sob o enfoque da inovação no setor público. Para isso, o modelo de análise formado por 8 dimensões e 70 categorias, foi elaborado com base nos principais trabalhos teóricos da área, a fim de ampliar o conceito sobre o fenômeno. O enquadramento das informações coletadas a partir das entrevistas realizadas com P1, P2 e P3 possibilitou analisar as correlações entre a teoria e a prática. Logo, a fim de auxiliar a compreensão, os resultados estão apresentados em 8 subseções conforme elaboração do modelo de análise.

#### 4.2.1 Motivação Inicial

A partir da primeira dimensão proposta pelo modelo de análise, motivação inicial, foi possível identificar que o Programa de Educação Fiscal se enquadra como uma prática de inovação orientada à missão, segundo a classificação da OECD (2021). Esta motivação possui como característica a definição de um objetivo explícito, podendo variar entre uma inovação incremental ou radical (OPSI, 2018).

Esse objetivo de nível superior é extremamente importante para atingir os objetivos sociais, e consiste, neste estudo, em prover aos alunos e demais atores envolvidos, o desenvolvimento de práticas de cidadania e gerar um maior conhecimento sobre o controle dos gastos públicos. Essa dimensão, composta por quatro categorias, apresentou nas entrevistas apenas referências à inovação orientada à missão, sendo esta representada 14 vezes. Dentre os atores participantes da pesquisa, a identificação da categoria alinhada à dimensão da motivação foi observada por P1 e P2. Nota-se, desse modo, uma identificação dos atores envolvidos com a prática, visto que a inovação voltada à missão foi percebida desde o início pelos usuários diretos do programa, e não, como se poderia esperar, pelos gestores à época.

Por se tratar de uma inovação orientada à missão, sendo esta identificada como capacitar os alunos para que se tornem cidadãos conscientes e capazes de promover uma conscientização da sociedade sobre a educação fiscal, emergem a definição de objetivos e resultados alcançados por essa prática, segunda dimensão do modelo. A partir da frequência dos códigos identificados nas transcrições das entrevistas, evidencia-se a relação da teoria e a prática. Com 13 e 11 subcódigos relacionados às categorias de promover valores democráticos de igualdade, justiça, transparência e promover o envolvimento dos cidadãos, respectivamente, percebe-se o alinhamento dos objetivos pretendidos pela prática de inovação à sua motivação inicial.

#### 4.2.2 Objetivos e Resultados Alcançados

A dimensão de objetivos e resultados alcançados apresentou 26% da frequência dos subcódigos identificados, sendo a melhora no desempenho social (Moore; Hartley, 2010), o envolvimento dos cidadãos (Voorberg; Bekkers, Tummers, 2015; De Vries; Bekkers; Tummers, 2016) e o objetivo de dar maior legitimidade (Moore; Hartley, 2010) e transparência às ações

do governo frente aos cidadãos as categorias que demonstraram maior alinhamento com a motivação inicial da prática de inovação. As categorias de envolvimento dos cidadãos, satisfazer o cliente por meio da qualidade do serviço prestado e melhorar o desempenho do governo foram percebidas por todos os atores da pesquisa.

Dentre os resultados alcançados foi possível identificar que, com a realização das entrevistas, a prática de inovação implementada propiciou uma melhora na entrega dos serviços ofertados aos cidadãos (Moore; Hartley, 2010). O programa de educação fiscal, a partir da conscientização dos alunos sobre a conservação do patrimônio público, apresentou reflexos positivos na conservação das escolas e, conseqüentemente, uma redução dos gastos com manutenção desses bens públicos. Além disso, a inovação desenvolvida a partir do programa de educação fiscal proporcionou um aumento na legitimidade e transparência do governo municipal frente aos cidadãos.

Os entrevistados afirmaram que houve, como resultado da inovação, uma melhora substancial na transparência da prestação de contas dos recursos arrecadados pelas escolas participantes do programa. Os alunos, antes da implementação da inovação, realizavam o seguinte questionamento: “porque quando a gente quer arrumar uma quadra de esporte, por exemplo, nós nunca temos esse recurso se nós pagamos a contribuição?”. Frente a essa demanda, uma das atividades desenvolvidas pelo programa para a resolução desse problema foi a inclusão de um software em todos os computadores da escola, a fim de possibilitar aos alunos, quinzenalmente, participar da prestação de contas dos recursos executados em sua escola.

Destaca-se que há um descolamento entre os objetivos pretendidos e a mensuração dos resultados alcançados. Ao implantar a prática de educação fiscal, o objetivo almejado foi o de desenvolver cidadãos conscientes a partir dos preceitos de cidadania e do pensamento no coletivo. Contudo, no processo de desenvolvimento da inovação não houve a avaliação do programa, a fim de verificar se os objetivos pretendidos estão sendo alcançados. A mensuração dos resultados alcançados pelo programa se dá pela avaliação quantitativa de alunos, escolas e professores envolvidos.

Nota-se, por fim, que os atores da prática carecem de conscientização acerca da importância da avaliação de resultados do programa. Para P2 e P3 os resultados obtidos podem ser mensurados pelo número de adesão dos alunos e escolas envolvidas no programa. Esses resultados, porém, não foram identificados como metas do programa de educação fiscal.

Os entrevistados afirmaram que houve, como resultado da inovação, uma melhora substancial na transparência da prestação de contas dos recursos arrecadados pelas escolas participantes do programa.

### 4.2.3 Atributos

Por meio da terceira dimensão, buscou-se identificar se as características propostas na literatura de inovação do setor público estão presentes no estudo de caso analisado. A inovação apresenta como antecedente a presença de um isomorfismo normativo (Moore; Hartley, 2010), visto que a aplicação do programa no município de Lages é oriunda do programa desenvolvido em âmbito nacional. Dessa forma, a literatura indica que, nesses casos, a inovação não seja voltada para a resolução de problemas identificados a partir dos atores envolvidos.

Esse fato, contudo, não afasta a prática de ser identificada como uma inovação no setor público, pois a adoção de uma ideia pré-existente, adotada, porém, pela primeira vez por uma dada organização mantém o caráter inovador do programa (Moore; Hartley, 2010). Ademais, o programa, de acordo com o relato de P3, apresenta o atributo da novidade, aludido por Osborne e Brown (2011) ao implantar no programa ações inovadoras para o desenvolvimento da educação fiscal.

Ao analisarmos o modelo de forma holística, a inovação se torna ainda mais latente quando observado o contexto apresentado pela educação no campo. Por se tratar de um município com ampla extensão territorial, uma parcela dos cidadãos reside na zona rural, na qual o acesso às tecnologias apresenta limitações. Com a implantação do programa na zona rural, além de se apresentar como uma inovação em serviços, observa-se uma inovação tecnológica. Conforme relatado nas entrevistas “as crianças não têm acesso a internet. São poucos os lugares que nós temos acesso, então a gente leva isso até eles [...] este ano, por exemplo, a gente solicitou para o coordenador um notebook para cada escola” (P2).

Nota-se que, para esse público da educação, houve uma disrupção na forma de prover a educação. O acesso às informações que, antes do programa apenas os alunos da zona urbana possuíam, conduziu a inovação no setor público promovida pelo programa à missão de propiciar a todos uma consciência cidadã sobre a importância da educação fiscal.

A dimensão dos atributos se baseia na literatura a partir dos conceitos de Osborne e Brown (2011) para a definição das categorias. Essa dimensão, a partir das categorias identificadas nas transcrições das entrevistas, reflete que a prática de inovação implementada, necessita evidenciar os resultados alcançados pelo programa, visto que a categoria de novas necessidades atendidas ou criadas foi o atributo da novidade, que demonstra as alterações promovidas na gestão, por meio da realização da prática.

#### 4.2.4 Tipo de Inovação

A dimensão para identificação do tipo de inovação, proposta pela literatura a partir dos conceitos de Moore e Hartley (2010) e Lopes e Farias (2020), não apresentou referência direta que pudesse ser identificada a partir do modelo de análise. Contudo, a partir das informações obtidas pela pesquisa documental e por meio das entrevistas, foi possível identificar que se trata de uma inovação de serviços (De Vries; Bekkers; Tummers, 2016), visto que entregou aos usuários novos conteúdos em educação, ampliando a oferta de serviços públicos oferecidos.

O tipo de inovação implementada está refletido por meio da dimensão dos indutores propostos pelo modelo de análise. A inclusão da temática da educação fiscal está amparada como a dimensão que demonstrou a maior frequência de categorias identificadas no modelo: 81 subcódigos, sendo quase 42% dos subcódigos identificados nas entrevistas.

#### 4.2.5 Processo

Quanto à dimensão do processo de implantação, a partir das informações obtidas por meio das entrevistas, o Programa de Educação Fiscal está enquadrado, segundo o conceito de Ansell e Torfing (2014), como *Top-down*. Esse processo se estrutura por uma lógica de “cima para baixo”, ou seja, existe uma atitude de pró-inovação por parte do alto escalão de governo, sendo este um dos indutores da inovação no setor público (Lopes; Farias, 2020). A referência a esse processo é identificada duas vezes nas entrevistas, em que relatam que a implantação do programa surgiu a partir de uma atitude de gestão. Além disso, foi possível identificar que, nesse processo de implantação houve uma fase de prototipagem, visto que o programa foi implementado de forma gradativa pelo município.

#### 4.2.6 Atores

A dimensão dos atores corresponde a 7% da frequência das observações do modelo de análise. Nessa dimensão, estão representados os gestores públicos da alta administração, os prefeitos e os cidadãos. Destaca-se nessa dimensão a categoria dos gestores públicos da alta administração (Lopes; Farias, 2020) devido à participação da secretária de educação e a categoria representada pela atuação do Prefeito de Lages, que se configurou, no caso prático, como um indutor da inovação no setor

O tipo de inovação implementada está refletido por meio da dimensão dos indutores propostos pelo modelo de análise.

público. A presença da Secretaria de Educação foi identificada como a presença da autoridade política capaz de implantar e canalizar recursos e legitimidade ao processo de inovação (Crosby; Hart; Torfing, 2016).

#### 4.2.7 Indutores

A presença de um ator chave no processo foi vista sob o papel do coordenador do Programa de Educação Fiscal (P2), sendo essencial a participação dele a fim de sustentar o processo de inovação (Crosby; Hart; Torfing, 2016). Há, nesse papel do coordenador, a figura de uma liderança apropriada, conforme fundamentam De Vries, Bekkers e Tummers (2016), Crosby, Hart e Torfing (2016), Lopes e Farias (2020). Essa categoria foi sinalizada nas entrevistas oito vezes, representando 9% da dimensão dos indutores da inovação

A presença de atores relevantes demonstrou-se, no caso prático, como um dos principais indutores da inovação, representando quase 10% da frequência das categorias evidenciadas no modelo. Além disso, a partir da categoria “cidadão motivado e capacitado para participar” foi possível evidenciar a importância da integração entre professores e alunos a fim de permitir a participação cidadã (Voorberg; Bekkers, Tummers, 2015).

Os professores, peças-chave nesse processo de inovação, atuam além da disseminação do conhecimento aos alunos, pois desempenham um importante papel no alinhamento das necessidades dos estudantes aos objetivos do programa (Moore; Hartley, 2010). A educação fiscal transcende os aspectos tributários e financeiros, visto que se propõe a aplicar princípios de cidadania e bem-estar social.

O exemplo disso foi a solução colaborativa realizada entre alunos e professores, proposta para resolver o problema de brigas ocorridas entre os alunos no intervalo das aulas. Por iniciativa de uma professora, atuante no Programa de Educação Fiscal, foram desenvolvidos 11 coletes de TNT e placas das cores vermelha, amarela e verde. Os alunos, por revezamento, usam os coletes e atuam como fiscais do espaço público do recreio, a fim de conscientizar a todos sobre a utilização do bem público de forma coletiva.

Os alunos, principais beneficiados pela inovação desse serviço público, ao participarem de forma ativa do Programa, são basilares para o sucesso da inovação (Voorberg; Bekkers; Tummers, 2015). A prática, que no ano de 2013 executou o Programa com a participação de 350 alunos e duas escolas municipais, em 2021 contabiliza 71 unidades de ensino e 10.800 estudantes.

**A educação fiscal transcende os aspectos tributários e financeiros, visto que se propõe a aplicar princípios de cidadania e bem-estar social.**

#### 4.2.8 Barreiras

Do mesmo modo que se observa a presença de indutores na literatura, há, no modelo de análise, a inclusão das barreiras impostas à inovação no setor público. Essa dimensão foi identificada, principalmente, pela resistência ao novo (Lopes; Farias, 2020) e pelos conflitos políticos e ideológicos (Ansell; Torfing, 2021). A resistência ao novo (Lopes; Farias, 2020) identificada na implementação do Programa foi identificada a partir da falta de incentivos concedidos aos professores para aderirem a prática.

Além disso, pode-se induzir que a barreira de resistência ao novo se deve ao processo de inovação *top-down*, identificado por todos os atores. Essa barreira foi superada com a implementação do Programa de Educação Fiscal inicialmente em quatro escolas. Essa fase piloto representou uma etapa fundamental de conscientização dos atores envolvidos na prática (P1). Esse modo de implementação, que se apresentou, inicialmente, apenas na forma de uma nova atribuição, para a qual os atores envolvidos não vislumbravam resultados positivos. Essa falta de legitimidade por parte da instituição foi suprida aos poucos, durante a consecução do Programa, pela própria adesão de novos professores e pelos resultados obtidos junto aos alunos.

Na fase de implementação do Programa, desafios como a rotatividade dos atores envolvidos (P1), a distância das escolas situadas na área rural (P2) e o engajamento dos professores (P3) foram destacados nas entrevistas. Cada um desses desafios demonstra a importância das peças-chave (P1, P2 e P3) na promoção do Programa. Os gestores responsáveis pelo envolvimento dos alunos e dos professores devem promover a inovação a fim de que o Programa seja efetivamente aceito pelos envolvidos. Os professores, por sua vez, devem agir como promotores da inovação, atuando como pontes na ligação entre os alunos e o Programa.

No que se refere à barreira de conflitos políticos e ideológicos (Ansell; Torfing, 2021), ela foi identificada a partir da troca de gestão (P1), vinculada à alteração de pessoas em cargos de alto escalão, especialmente quando se tratava de alternância de partidos políticos na gestão do município (P3). Esse foi um dos fatores mais evidenciados pelos entrevistados como condicionantes de rupturas e de descontinuidade no andamento do Programa. Essa barreira foi mais fortemente identificada na fase de implementação do Programa de Educação Fiscal, quando a base no Programa ainda estava em etapa de estruturação, sem a consolidação na forma de programa e de inovação no serviço público.

### 4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Com base no modelo de análise, foram propostas oito dimensões e 70 categorias para a análise do Programa de Educação Fiscal à luz da inovação no setor público. Para o caso prático, o modelo teve aderência em 39 categorias, um total de 56% quando comparado ao modelo teórico inicial. Nota-se, por fim, que a introdução do Programa no contexto da educação municipal de Lages, se configura como uma inovação de serviço, visto que trouxe aos alunos novas formas de conhecimentos e práticas, a fim de construir a base para a formação de conceitos de cidadania.

A falta de indicadores de mensuração claros dos objetivos do Programa pode ser indicada como uma limitação da inovação. De acordo com a OECD (2025) realizar a mensuração dos resultados possibilita identificar quais estratégias se adequam ao contexto social e econômico no qual o Programa está inserido. Ademais, o processo de avaliação proporciona uma melhor compreensão sobre como a Educação Fiscal atua na percepção dos cidadãos sobre o sistema (OECD, 2025).

Por fim, as novas competências desenvolvidas com a implantação do Programa de Educação Fiscal impulsionam as ações de controle e fiscalização da arrecadação de impostos e aprimoram a destinação e o controle dos recursos públicos. Esse olhar “fiscalizador” foi percebido (P3) como: “não basta pagar impostos, é preciso fiscalizar”.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou o Programa de Educação Fiscal sob uma proposta de inovação de serviço público, a partir da inclusão da temática da Educação Fiscal e cidadania, no contexto da educação do município de Lages. A análise dos resultados revelou que o Programa pode ser observado como uma inovação de serviço, a partir do conceito de De Vries, Bekkers e Tummers (2016). A pesquisa sugere que a inovação foi possível graças à participação de líderes e ao envolvimento de todos os atores envolvidos.

Questões vinculadas à resistência ao novo e a conflitos políticos foram identificadas como barreiras no processo de implantação do Programa. Essas barreiras encontram respaldo na literatura ao tratar das barreiras vinculadas à inovação no setor público. A presença de servidores efetivos que permaneçam entre as trocas de gestão mostra-se como uma estratégia hábil para romper essa barreira. A resistência ao novo pode

ser suprida com a capacitação, o envolvimento e o apoio financeiro dos professores ao Programa; tais medidas impulsionam a participação desses atores, reduzindo a rotatividade dentro do Programa.

A realização desta pesquisa sob o olhar dos gestores e dos professores, apresenta-se como uma limitação deste estudo. Trabalhos futuros podem buscar aprofundar o conhecimento da temática dessa inovação a partir do olhar dos alunos envolvidos no Programa. Essa mudança de perspectiva permite avaliar o Programa de Educação Fiscal a partir dos usuários diretos da inovação.

Quanto aos objetivos e resultados alcançados, observa-se um descolamento entre os objetivos almejados pelo Programa e o método de avaliação. O município, ao mensurar como resultados da prática apenas os *outputs* de unidades de ensino, alunos e professores envolvidos, deixa de avaliar os reais objetivos pretendidos com a inovação, tais como a cidadania, a consciência tributária e a cultura fiscal (OECD, 2025). Elaborar estudos qualitativos que busquem identificar os resultados alcançados no que tange ao desenvolvimento da cidadania e da Educação Fiscal abrirá novas possibilidades de inovação a serem implementadas.

**A realização desta pesquisa sob o olhar dos gestores e dos professores, apresenta-se como uma limitação deste estudo.**

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Rodrigo José Lima; LIMA, Isnaya Almeida Brandão. Educação fiscal para o pleno exercício da cidadania: uma revisão integrativa. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 8, n. 57, p. 245-253, 2021.

ANSELL, Christopher; TORFING, Jacob. **Public innovation through collaboration and design**. New York: Routledge, 2014.

ANSELL, Christopher; TORFING, Jacob. Co-creation: the new kid on the block in public governance. **Policy & Politics**, [s.l.], v. 42, n. 2, p. 211–230, 2021.

BEZERRA, Susana Simões; RODRIGUES, Rubens Carlos; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. Educação fiscal: uma análise dos municípios da região metropolitana de Fortaleza. In: IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo, 5-7 out. 2022. **Anais...** São Paulo: ENANGRAD, 2022.

BORGES, E. F. *et al.* Educação fiscal, terceiro setor e funções de governo: uma análise da influência do programa de educação fiscal do RN nos indicadores das funções de governo dos municípios. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade (REUNIR)**, Sousa, v. 3, n. 4, 2013.

BORGES, Erivan Ferreira; PEREIRA, Jose Matias; BORGES, Gilmara Mendes da Costa. GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL: UMA PROPOSTA DE MENSURAÇÃO DA EDUCAÇÃO FISCAL DO CIDADÃO. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, Brasil, v. 9, n. 25, p. 3–15, 2015.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47 n. 1, p. 227-248, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**: atualizada até a Emenda Constitucional nº 132, de 20 de dezembro de 2023. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

CAMINHA, Siomara Catarina Ribeiro *et al.* Projeto educação fiscal para cidadania: análise de uma prática pedagógica escolar. **Revista Espacios**, Caracas, v. 38, n. 50, p. 2, 2017.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; SEVERO, Willber da Rocha; CAVALCANTE, Pedro. Inovação na gestão pública federal: 20 anos do Prêmio Inovação. In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017.

- CARDOSO, Thuine Lopes. **Avaliação de desempenho construtivista para apoiar a gestão da Universidade do Mindelo**. 2017. 257f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 2017.
- CAZELLA, Carla Fabiana *et al.* Educação fiscal e cidadania: uma atividade colaborativa entre instituições públicas e privadas no município de Chapecó/SC. **CAFI**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 215–237, 2021.
- CROSBY, Barbara C.; HART, Paul; TORFING, Jacob. Public value creation through collaborative innovation. **Public Management Review**, [s.l.], v.19, n. 5, p. 655-669, 2016.
- DA COSTA JÚNIOR, *et al.* Educação Fiscal: Mensuração do Nível de Conhecimento e Influência dos Fatores Socioeconômicos. **UFAM Business Review**, Manaus, v. 4, n. 1, p. 65–86, 2022.
- DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, [s.l.], v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.
- HARTLEY, Jean. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. **Public Money and Management**, [s.l.], v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005.
- LOPES, André Vaz; FARIAS, Josivânia Silva. How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of literature. **International Review of Administrative Sciences**, [s.l.], p. 1-17, 2020.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MASCAGNI, Giulia; SANTORO, Fabrizio; MUKAMA, Denis. Teach to comply? Evidence from a taxpayer education program in Rwanda. **Int Tax Public Finance**, [s.l.], v. 32, p. 120-162, 2024.
- MOORE, Mark; HARTLEY, Jean. Innovations in governance. In: OSBORNE, Stephen P. **The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. London: Routledge, 2010.
- OECD- OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INNOVATION. **Public Sector Innovation Facets: Mission-Oriented Innovation**. Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/publications/facets-mission/>. Acesso em: 5 nov. 2025.
- OECD. OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INNOVATION. **Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2025: Towards a More Resilient and Inclusive Architecture**. Paris: OECD Publishing, 2025.

Disponível em: [https://www.oecd.org/en/publications/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development-2025\\_753d5368-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development-2025_753d5368-en.html). Acesso em: 5 nov. 2025.

OPSI – Observatory of public sector innovation. **Innovation facets part 4: Mission-oriented innovation**. [S.l.: s.n.], 2018. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-facets-part-4-mission-oriented-innovation/>. Acesso em: 30 nov. 2024.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Kerry. Innovation, public policy and public services delivery in the UK: The word that would be king? **Public Administration**, [s.l.], v. 89, n. 4, p. 1335-1350, 2011.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 2005.

PARALTA, Patrícia Louro. **A inovação de serviço no setor público: um estudo exploratório**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2018.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um Retorno ao Básico: Compreendendo os Paradigmas de Pesquisa e sua Aplicação na Pesquisa em Administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 2, p. 250-269, mai./ago. 2009.

SCHUCH, Eduarda Montibeller; HOFFMANN, Micheline. Co-criação e Design Thinking: uma Experiência de Inovação no Serviço Público em um Município Brasileiro. **Teoria e Prática em Administração**, [S. l.], v. 12, n. 1, 2021. DOI: 10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n1.57191. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/57191>. Acesso em: 5 nov. 2025.

SCHUMPETER, Joseph. **Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process**. London: McGraw-Hill Book Company, 1939.

SILVA, Gustavo Henrique Trindade da; OLIVEIRA, Petter Ricardo de; BUVINICH, Danitza Passamai Rojas. Design thinking para redesenho do modelo de atendimento ao cidadão na Anvisa: foco na experiência do usuário In: CAVALCANTE, Pedro. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Ipea, 2019.

TÖNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? **Public Management Review**, [s.l.], v. 19, n. 10, p. 1455–1479, 2017.

TORFING, Jacob; SORENSEN, Eva; ROISELAND, Asborn. Transforming the public sector into an arena for co-creation: barriers, drivers and ways forward. **Administration and Society**, [s.l.], v. 51, n. 5, p. 795-825, 2019.

TRISCHLER, Jakob; SCOTT, Donald Robert. Designing Public Services: The usefulness of three service design methods for identifying user experiences. **Public Management Review**, [S.l.], v. 18, n. 5, p. 718-739, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1028017>

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo, 2010.

VOORBERG, W, H.; BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. **Public Management Review**, [s.l.], v. 17, n. 9, p. 1333–1357, 2015.