

# **GRUPO DE EDUCAÇÃO FISCAL**

**MINISTÉRIO DA FAZENDA**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

**CONTROLADORIA - GERAL DA UNIÃO – CGU**

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO**

**SECRETARIAS ESTADUAIS DE FAZENDA E FINANÇAS**

**SECRETARIAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO**

## **PROGRAMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO**

**FISCAL – PNEF**

**PLANO ESTRATÉGICO**

**2008 - 2011**

*Brasília*

*Junho de 2008*

**Presidente da República**

Luís Inácio Lula da Silva

**Ministro de Estado da Fazenda**

Guido Mantega

**Ministro de Estado da Educação**

Fernando Haddad

**Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão**

Paulo Bernardo Silva

**Diretor-Geral da Escola de Administração Fazendária**

**Coordenador do Programa Nacional de Educação Fiscal**

Mauro Sérgio Bogéa Soares

**Secretário-Executivo do Grupo de Trabalho Educação Fiscal**

João Dias Neto

## **Estados Participantes do Grupo de Educação Fiscal**

**Acre** - Governador: BINHO MARQUES  
Secretário de Estado da Fazenda: MÂNCIO LIMA CORDEIRO  
Secretário de Estado de Educação: MARIA CORRÊA DA SILVA

**Alagoas** – Governador: TEÔTONIO VILELA FILHO  
Secretária de Estado da Fazenda: MARIA FERNANDA  
Secretária de Estado de Educação: MÁRCIA VALÉRIA LIRA SANTANA

**Amapá** - Governador: WALDEZ GÓES  
Secretário de Estado da Fazenda: HAROLDO VITOR DE AZEVEDO SANTOS  
Secretário de Estado da Educação: JOSÉ ADAUTO SANTOS BITENCOURT

**Amazonas** - Governador: EDUARDO BRAGA  
Secretário de Estado da Fazenda: ISPER ABRHAIM LIMA  
Secretário de Estado da Educação: GEDEÃO TIMÓTEO AMORIM

**Bahia** – Governador: JACQUES WAGNER  
Secretário de Estado da Fazenda: CARLOS MARTINS MARQUES DE SANTANA  
Secretário de Estado da Educação: ADEUM SAUER

**Ceará** – Governador – CID GOMES  
Secretário de Estado da Fazenda: CARLOS MAURO BENEVIDES FILHO  
Secretário de Estado da Educação: MARIA IZOLDA CELA DE ARRUDA COELHO

**Distrito Federal** – Governador: JOSÉ ROBERTO ARRUDA  
Secretário de Estado da Fazenda: VALDIVINO JOSÉ DE OLIVEIRA  
Secretário de Estado da Educação: JOSÉ LUIZ DA SILVA VALENTE

**Espírito Santo**: Governador: PAULO HARTUNG  
Secretária de Estado da Fazenda: CRISTIANE MENDONÇA  
Secretário de Estado da Educação: HAROLDO CORRÊA ROCHA

**Goiás**: Governador: ALCIDES RODRIGUES  
Secretário de Estado da Fazenda: JORCELINO JOSÉ BRAGA  
Secretária de Estado da Educação: MILCA SEVERINO PEREIRA

**Maranhão:** Governador: JACKSON LAGO  
Secretário de Estado da Fazenda: JOSÉ DE JESUS DO ROSÁRIO  
AZZOLINI  
Secretário de Estado da Educação: LOURENÇO VIEIRA DA SILVA

**Mato Grosso:** Governador: BLAIRO MAGGI  
Secretário de Estado da Fazenda: EDER DE MORAES DIAS  
Secretário de Estado da Educação: SÁGUAS MORAES DE SOUSA

**Mato Grosso do Sul:** Governador: ANDRÉ PUCCINELLI  
Secretário de Estado da Fazenda: MÁRIO SÉRGIO MACIEL LORENZETTO  
Secretário de Estado da Educação: MARIA NILENE BADECA DA COSTA

**Minas Gerais:** Governador: AÉCIO NEVES  
Secretário de Estado da Fazenda: SIMÃO CIRINEU DIAS  
Secretário de Estado da Educação: VANESSA GUIMARÃES PINTO

**Paraná:** Governador: ROBERTO REQUIÃO  
Secretário de Estado da Fazenda: HERON ARZUA  
Secretário de Estado da Educação: YVELISE FREITAS DE SOUZA ARCO  
VERDE

**Paraíba:** Governador: CÁSSIO CUNHA LIMA  
Secretário de Estado da Fazenda: NEROALDO PONTES DE AZEVEDO  
Secretário de Estado da Educação: MILTON GOMES SOARES

**Pará:** Governador: ANA JÚLIA CAREPA  
Secretário de Estado da Fazenda: JOSÉ RAIMUNDO BARRETO  
TRINDADE  
Secretário de Estado da Educação: IRACY DE ALMEIDA GALLO  
RITCMANN

**Pernambuco:** Governador: EDUCARDO CAMPOS  
Secretário de Estado da Fazenda: DJALMO DE OLIVEIRA LEÃO  
Secretário de Estado da Educação: DANILO JORGE DE BARROS CABRAL

**Piauí:** Governador: WELLINGTON DIAS  
Secretário de Estado da Fazenda: ANTÔNIO RODRIGUES DE SOUSA  
NETO  
Secretário de Estado da Educação: ANTÔNIO JOSÉ CASTELO BRANCO  
MEDEIROS

**Rio de Janeiro:** Governador: SÉRGIO CABRAL FILHO  
Secretário de Estado da Fazenda: JOAQUIM VIEIRA FERREIRA LEVY  
Secretário de Estado da Educação: TEREZA PORTO

**Rio Grande do Norte:** Governador: WILMA DE FARIA  
Secretário de Estado da Fazenda: JOÃO BATISTA SOARES DE LIMA  
Secretário de Estado da Educação: RUY PEREIRA DOS SANTOS

**Rio Grande do Sul:** Governador: YEDA CRUSIUS  
Secretário de Estado da Fazenda: AOD CUNHA DE MORAES JÚNIOR  
Secretária de Estado da Educação: MARIZA ABREU

**Rondônia:** Governador: IVO CASSOL  
Secretário de estado da Fazenda: JOSÉ GENARO DE ANDRADE  
Secretária de Estado da Educação: MARLI FERNADES DE OLIVEIRA  
CAHULLA

**Roraima:** Governador: JOSÉ DE ANCHIETA JÚNIOR  
Secretário de Estado da Fazenda: ANTÔNIO LEOCÁDIO VASCONCELOS  
FILHO  
Secretário de Estado da Educação: LUCIANO FERNANDES MOREIRA

**Santa Catarina:** Governador: LUIZ HENRIQUE DA SILVEIRA  
Secretário de Estado da Fazenda: SÉRGIO RODRIGUES ALVES  
Secretário de Estado da Educação: PAULO BAUER

**Sergipe:** Governador: MARCELO DÉDA  
Secretário de Estado da Fazenda: NILSON NASCIMENTO LIMA  
Secretário de Estado da Educação: JOSÉ FERNANDES LIMA

São Paulo: Governador: JOSÉ SERRA  
Secretário de Estado da Fazenda: MAURO RICARDO MACHADO COSTA  
Secretária de Estado da Educação: MARIA HELENA GUIMARÃES  
CASTRO

**Tocantins:** Governador: MARCELO MIRANDA  
Secretário de Estado da Fazenda: DORIVAL RORIZ GUEDES COELHO  
Secretária de Estado da Educação: MARIA AUXILIADORA SEABRA  
REZENDE

**PROGRAMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO  
FISCAL – PNEF  
PLANO ESTRATÉGICO  
2008 - 2011**

**PROGRAMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO FISCAL - PNEF**

Escola de Administração Fazendária – Esaf

Coordenadora Nacional do PNEF

Gerência do Programa de Educação Fiscal – Geref

Claudemir Frigo

Fones: (61) 3412-6184 3412-6185 FAX: 3412-6051

E-mail: [educ-fiscal.df.esaf@fazenda.gov.br](mailto:educ-fiscal.df.esaf@fazenda.gov.br)

Endereço: Km 4 – Rodovia 251 – Brasília / Unai – DF- sala BM 12

CEP: 71.686-900

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	6
INTRODUÇÃO.....	9
HISTÓRICO.....	11
PARTE I - REFERENCIAIS PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	19
1 – O MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	20
1.1–O Pensar e o Planejamento Estratégico .....	20
1.2 – O Processo de Revisão do Planejamento Estratégico do PNEF 2008/2011 .....	23
1.3 – As Pessoas .....	24
2 – METODOLOGIA APLICADA À REFLEXÃO ESTRATÉGICA DO PNEF .....	26
2.1 – Modelo Conceitual.....	26
2.2 – Desenvolvimento do Processo .....	29
3 - CENÁRIOS PARA O PNEF .....	31
3.1- Cenário Atual.....	31
3.1.1 - Educação no Brasil: Cenário para o PNEF .....	32
3.1.1.1 - Taxa de analfabetismo .....	35
3.1.1.2 - Mais pessoas frequentavam a escola em 2006 .....	36
3.1.1.3 - Percentual de crianças de 5 e 6 anos na escola cresce mais no ES.....	37
3.1.3.4 - Número de estudantes no ensino superior aumenta .....	38
4 - REALIDADE ATUAL DO PNEF .....	39
4.1 - Forças Impulsoras e Restritivas .....	39
4.1.1 - Forças impulsoras.....	39
4.1.2 - Forças restritivas.....	42
5 - CENÁRIO DESEJÁVEL .....	45
5.1 - Metas desejáveis para 2008 a 2011 .....	47
PARTE II - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROGRAMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO FISCAL49	
NEGÓCIO .....	50
MISSÃO.....	50
VISÃO DE FUTURO .....	52
PERFIL DO DISSEMINADOR DO PNEF.....	53
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	54
IDÉIAS-FORÇA .....	55
DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO.....	56
PARTE III - ROTEIRO PARA DEFINIÇÃO DE METAS ESTADUAIS E O MAPA ESTRATÉGICO .....	57
MAPA ESTRATÉGICO DO PNEF .....	64
GLOSSÁRIO DE TERMOS APLICADOS NO PNEF.....	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67
CONCLUSÃO .....	68

## APRESENTAÇÃO

O presente documento foi elaborado de forma coletiva, como esforço de todos na construção de um PNEF cada vez mais forte, mais atuante e mais eficaz.

As visões diversificadas e outras compartilhadas contribuíram para a obtenção de um conceito estratégico síntese para o PNEF.

Realizou-se um minucioso e amplo diagnóstico dos problemas, das oportunidades e das expertises necessárias ao Programa, buscando-se, sobretudo, o que se pode fazer para ampliar com qualidade a Educação Fiscal.

As propostas formalizadas neste documento não se encerram nele e sim na prática das opções estratégicas por ele estabelecidas. Dessa forma, conclamamos os **GEFE's** para a implementação das recomendações aqui contidas, com a dedicação e a perseverança necessárias ao alcance dos nossos objetivos.

Em outra dimensão, consubstancia-se em importante subsídio para a fixação e o delineamento de um ciclo avaliativo que possa identificar as mudanças resultantes. É produção coletiva das instituições gestoras do Programa, em um processo de aprendizagem que revela a própria essência da Educação Fiscal.

Nesse sentido, a Educação Fiscal pode ser entendida como uma nova prática que tem como objetivo o desenvolvimento de valores e atitudes, competências e habilidades necessárias ao exercício de direitos e deveres na relação recíproca entre o cidadão e o Estado, a partir de melhor entendimento da vida em sociedade; da estrutura e do funcionamento da Administração Pública; da função socioeconômica dos tributos; da aplicação dos recursos públicos, das estratégias e dos meios para o exercício do controle social.



Visando a disseminar essa idéia, a vivência desse paradigma por todos os brasileiros, de forma permanente, sistematizada e integrada nas três esferas de governo, diferentemente das ações desenvolvidas anteriormente por diversas instituições brasileiras, foi instituído em 1997 o Programa de Educação Tributária, denominado, a partir de 1999, Programa Nacional de Educação Fiscal – PNEF, cuja gestão – atribuições e competências – se encontra delineada na Portaria Interministerial (MF e MEC) nº 413, de 31 de dezembro de 2002.

O crescimento do PNEF desde sua implantação – número de estudantes atendidos, professores formados, instituições envolvidas -, assim como alterações no contexto em que ele se insere revelam que é chegado o momento de reestruturar o Programa (objetivos, diretrizes, metas) adaptando-o à nova realidade brasileira. A oportunidade é propícia para se rediscutir as melhores estratégias e os resultados esperados.

Brasília, maio de 2008

**Mauro Sérgio Bogéa Soares**

Coordenador do Programa Nacional de Educação Fiscal

## INTRODUÇÃO

Para traçar a revisão estratégica do PNEF, utilizou-se de metodologias interativas visando a discutir aspectos relevantes para o encaminhamento da questão de desenvolvimento institucional da Organização.

A busca da inovação organizacional no sentido de detectar, direcionar e superar problemas foi realizada para o PNEF mediante um amplo processo participativo, dirigido com tecnologias modernas de dinâmicas de grupo, permitindo que os representantes do Grupo de Educação Fiscal expressassem seus pensamentos e colocassem suas propostas. Os resultados apontaram para um novo perfil do PNEF cujo paradigma conceitual nos remete para um programa altamente descentralizado para os estados, visando a educar para o exercício da cidadania.

O momento atual requer não o abandono de uma perspectiva racional e crítica, em prol de um legítimo pragmatismo para a correção de circunstâncias inadiáveis, mas, ao contrário, requer o exercício criativo e inteligente, com vistas a mantermos o PNEF no lugar que sempre lhe foi destinado: um programa à frente de seu tempo e de sua época.

É preciso, pois, que saibamos identificar, nas pressões que sofremos em nosso cotidiano, novas alternativas, novas possibilidades, que identifiquemos as ameaças a que estamos sujeitos hoje e que, por fim, possamos também ter clareza quanto aos nossos pontos fortes, para utilizar, sem parcimônia, na busca da excelência e da qualidade.

O presente documento é apresentado em três partes:

A primeira parte aborda aspectos teóricos e metodológicos necessários à compreensão das linhas conceituais adotadas para o plano estratégico e para sua construção..

A segunda parte apresenta o plano estratégico e seus elementos conceituais para o horizonte de 2008 a 2011.

A terceira parte apresenta um roteiro com quatro opções estratégicas, produtos a serem obtidos pelo atual plano e as ações conducentes a estes e um esquema de mapa estratégico.

## HISTÓRICO

No Brasil, as finanças públicas e todos seus componentes de conteúdo social e a gestão dos recursos públicos eram tidos como desobrigados de qualquer entendimento pelo cidadão, sempre se caracterizaram como atividade particular e interna do Estado. O governo não fornecia explicação sobre tributação e suas implicações nem informações sobre as finanças públicas, principalmente quanto aos gastos.

Historicamente, informações relativas às receitas e às despesas públicas sempre chegaram à sociedade quase sem detalhamento. Ao cidadão restava a condição de simples leitor do noticiário quando o tema era elevação da carga tributária, criação de novos tributos, aumento dos gastos públicos, déficit público, desvio de recursos, desequilíbrio das finanças públicas e seus efeitos sobre a inflação, etc. Somente alguns especialistas ou estudiosos tinham acesso a essas informações, porém, em níveis mais elaborados.

Acreditava-se que esse distanciamento provocava baixa disposição de entendimento quanto ao funcionamento da administração pública, quanto aos atos do governo, contribuindo decisivamente para a reduzida voluntariedade no cumprimento do dever do cidadão de contribuir para as finanças públicas, assim como a baixa participação para a realização do controle das instâncias governamentais e democráticas.

Para atenuar essa situação, encontramos na história do Fisco iniciativas que esclarecem essa relação, objetivando aumento de arrecadação e diminuição do conflito Estado – Sociedade.

Em dezembro de 1995, na cidade de Salvador – BA, durante a realização do seminário promovido pelo Conselho Nacional de Política Fazendária – Confaz sobre Federalismo Fiscal, diversos expositores internacionais chamaram a atenção para a necessidade de ações educativas para o cumprimento voluntário das obrigações tributárias pelo cidadão.

Em maio de 1996, foi realizado o seminário do Confaz sobre Administração Tributária, realizado na cidade de Fortaleza – CE, oportunidade em que foi inserido o tema Educação Tributária. Nas conclusões constou como item de destaque: “A introdução do ensino, nas escolas, do programa de consciência tributária é fundamental para despertar nos jovens a prática da cidadania, o respeito ao bem comum e a certeza de que o bem-estar social somente se consegue com a conscientização de todos”.

No dia 13 de setembro de 1996, celebrou-se o Convênio de Cooperação Técnica entre a União, os Estados e o Distrito Federal. No anexo ao texto do acordo, entre as inúmeras atividades cooperativas, constou a elaboração e a implementação de um programa nacional permanente de conscientização tributária para ser desenvolvido nas unidades da Federação.

Em 1997, em reunião do dia 27 de junho, foi aprovada pelo Confaz a criação do Grupo de Educação Fiscal – GEF, composto inicialmente por técnicos das Secretarias de Fazenda dos Estados brasileiros, e gradativamente foram incorporados aos grupos técnicos da Secretaria da Receita Federal e educadores das Secretarias de Estado de Educação, com objetivo de formular e implementar um programa nacional que propiciasse melhores condições para o exercício pleno da cidadania, baseado num conjunto de diretrizes mais eficientes do que as experiências anteriores.

Em julho de 1999, tendo em vista a abrangência do Programa, que não se restringe apenas aos tributos, mas que também aborda as questões da alocação dos recursos públicos e da sua gestão, o Confaz aprova a alteração de sua denominação, que passa a ser Programa Nacional de Educação Fiscal – PNEF.

A estratégia de implementação do PNEF conta com cinco módulos, que podem ser desenvolvidos livremente por instituições das três esferas de governo a partir de projetos específicos que contemplem a realidade, diversidade e o contexto sociopolítico e econômico local, desde que atendam às diretrizes fixadas no documento orientador do Programa.

A composição dos módulos revela a opção do Programa em atuar junto no processo formativo dos brasileiros. Assim, os módulos focalizam prioritariamente estudantes das escolas de ensino fundamental (Módulo I) e de ensino médio (Módulo II). O módulo III atua com os servidores públicos. Encerrando o ciclo formativo, o PNEF abrange os estudantes das instituições de ensino superior (Módulo IV). Por fim, propõe a realização de ampla interface com a sociedade civil organizada, a exemplo de clubes, associações, sindicatos, organizações não-governamentais - ONGs, etc. (Módulo V).

O documento orientador do PNEF, desde sua primeira versão, contemplou a necessidade de um acompanhamento das ações realizadas pelo Programa, elegendo como indicadores a quantidade de alunos e escolas atendidas. A partir de 1999, o Programa passou a utilizar instrumento próprio de acompanhamento, denominado “indicador de desempenho”, de caráter trimestral, que visava a acompanhar os trabalhos realizados nas unidades da Federação, do ponto de vista quantitativo.

O primeiro grande diagnóstico do PNEF foi realizado em 2000, durante a 14ª reunião do GEF, realizada em Aracaju/Sergipe. O objetivo foi conhecer o quanto o Programa havia avançado e quais suas perspectivas futuras.

No mesmo ano, em Brasília, foi realizado o primeiro planejamento estratégico conjunto do PNEF, destacando-se como resultado a constituição de diversas subcomissões temáticas, voltadas para áreas e ações consideradas essenciais, a exemplo de marketing institucional, capacitação, novas fontes de financiamento, constituição e forma de funcionamento do grupo gestor, etc. No ano seguinte, foi realizada a revisão desse planejamento. Os estudos realizados demonstraram que seria necessário o estabelecimento não só de avaliação e monitoramento desse produto, mas sim do PNEF como um todo.

O resultado final, validado por todo o grupo, foi o Sistema de Monitoramento e Avaliação, baseado em sustentabilidade institucional, que previa um ciclo anual de avaliação, realizada por uma comissão eleita pelo próprio GEF.

Como instrumentos básicos, o sistema é composto de Relatório de Acompanhamento – RA, Ficha de Avaliação – FA e Relatório Anual do Programa. Em 2002 foi realizada a primeira avaliação nacional do Programa.

Em 2003, foi publicada a Portaria (conjunta do Ministério da Fazenda e da Educação) nº 413, de 31 de dezembro de 2002, DOU 2 de janeiro de 2003, que define a estrutura para a implementação do PNEF e as instituições gestoras: no âmbito federal, o Ministério da Educação e o Ministério da Fazenda - Secretarias da Receita Federal e do Tesouro Nacional. Na esfera estadual, as Secretarias de Educação – Seduc e Secretarias de Fazenda – Sefaz. No nível municipal, as Secretarias de Educação – Seduc e de Finanças – Sefin. Incumbe a Escola de Administração Fazendária – Esaf/Ministério da Fazenda da gerência da Coordenação Nacional do PNEF e da Secretaria-Executiva do Grupo Nacional de Educação Fiscal – GEF. O GEF é composto pelo conjunto dos representantes das mencionadas instituições envolvidas na implementação do PNEF, nas três esferas de governo.

A comissão eleita em 2003 para avaliar o Programa, à qual foi atribuída a responsabilidade de aperfeiçoar o sistema e agregar-lhe critérios e indicadores qualitativos, concluiu pela necessidade de se estabelecerem objetivos e metas de médio prazo, bem como de se delinearem resultados esperados com a intervenção do Programa e critérios comparativos de desempenho de âmbito nacional.

Posteriormente, com início em março de 2007 e término em maio de 2008, foi concluída a revisão estratégica do PNEF mediante a seguinte cronologia de eventos:

**Março 2007-** Reunião em Brasília

- Criada a Comissão do Planejamento Estratégico.
- Definidos pela Comissão o cronograma dos trabalhos, critérios para contratação do consultor e parâmetros para o desenvolvimento dos trabalhos, priorizando a participação de todo o GEF na elaboração do Planejamento Estratégico.

### **Abril 2007**

- Reunião da Comissão para elaboração de um documento com informações sobre o PNEF, tomando por base o PE 2004-2007, para subsidiar a contratação de um consultor em planejamento estratégico.

### **Agosto 2007- Reunião de Curitiba**

- Atraso no cronograma em razão da dificuldade da Esaf para contratação do consultor

### **Setembro de 2007**

- Contratação do consultor

### **Outubro de 2007**

- Elaboração de um documento pelo consultor e Comissão com indicativos para prospectar os pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades.

### **Novembro 2007**

- Encaminhamento do documento para os Gefes solicitando contribuição e participação de “todos”.
- Sistematização, pelo consultor, das informações encaminhadas pelos Gefes com validação da Comissão do Planejamento.
- Reunião do Piauí - Trabalho em plenária para analisar e confirmar as propostas sistematizadas oriundas dos diversos Gefes.

### **Dezembro 2007**

- Elaboração, pelo consultor, de um documento preliminar com propostas de ações para subsidiar a revisão estratégica do PNEF, com validação da Comissão do Planejamento.
- Encaminhamento para os Gefes do documento para receber as novas propostas de ações estratégicas.



### **Janeiro 2008**

- Sistematização, pelo consultor, de propostas encaminhadas pelos Gefes de ações estratégicas e submetidas à apreciação da Comissão do Planejamento.

### **Março 2008**

- Realização de um seminário para a revisão do atual Plano Estratégico, com representantes dos Gefes estaduais e coordenado pela Comissão do Planejamento.
- Elaboração de uma versão preliminar, pelo consultor das propostas, do Plano Estratégico de 2008 a 2011.

### **Maio 2008**

- Reunião da Comissão do Planejamento em Brasília, para revisão da versão preliminar do Planejamento Estratégico de 2008 a 2011, com estruturação de uma proposta definitiva.

### **Nossa expectativa**

- Que o atual Plano Estratégico de 2008 a 2011 seja realmente um instrumento de gestão e de orientação para as ações do PNEF em todo o território nacional.
- Que sirva de base para elaboração do Planejamento Estratégico dos Gefes.
- Que seja acompanhado e avaliado periodicamente, nas reuniões nacionais do GEF.

# **PARTE I - REFERENCIAIS PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**

## **1. O MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Tudo indica que, desde os tempos mais remotos, os homens têm pensado e meditado sobre as suas relações uns com os outros, suas implicações e seus problemas resultantes, reconstruindo-as, no plano de consciência e dos produtos mentais correspondentes ao contexto em que se inserem. O pensamento estratégico liga-se à realidade social onde se origina, da qual é a própria consciência.

Existe, pois, estreita relação da natureza do conhecimento social com as respectivas condições históricas de onde surgiu e do setor intelectual que as elaborou.

O modelo de planejamento estratégico para reflexão do PNEF situou-se na ordem do pensar e das idéias filosóficas contemporâneas.

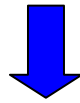
### **1.1 O Pensar e o Planejamento Estratégico**

Na revitalização e no fortalecimento do PNEF, deve comportar, entre os seus objetivos, a construção de um plano estratégico capaz de repensar e reavaliar a postura atual para, em seguida, conceber e implementar um novo modelo institucional e de gestão. O desiderato final é a melhoria da operacionalidade, da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações da entidade, no cumprimento de sua missão institucional.

O pensar, no sentido usual, é sinônimo de cálculo, de ponderação e de confirmação. Calcula-se o que fazer, pondera-se sobre o agir, valida-se um raciocínio. Entretanto, a definição que melhor corresponde a essas atividades é a de “ter pensamentos”. Assim, essas atividades não configuram, ainda, um “pensar” em sua noção mais precisa e teórica. Impõe-se, então, uma distinção conceitual e metodológica entre “pensar” e “ter pensamentos”, pois é com essas lentes que os problemas são interpretados e são definidas as estratégias para solucioná-los.

O que se designa por “pensar” estratégico é da ordem da produção de acréscimos, da ordem da racionalidade, da descoberta e da inovação.

Pensar é a atividade de **sair de** uma situação dada e



**ir para** uma situação desejada.

Pensar é definir possibilidades e oportunidades para um contexto, para um fenômeno, para uma situação qualquer.

É a determinação de **ir além**, de prosseguir e de transcender.

Configura-se, assim, a real atividade pensante: descobrir um pensado no já pensado. É um retornar ao que está por demais pensado e conhecido, para, aí, no ordinário, no mais banal, desvelar oportunidades esquecidas, perdidas, soterradas e ainda não vistas. Registra-se um novo olhar a partir do que recebemos. Em suma, pensar é sempre repensar; é a produção de um saber que resulta de um não-saber sobre um saber já posto.

Dessa forma, o pensar, além de ser uma atividade lógica, é, principalmente, uma intervenção existencial, ou seja, a capacidade de desbloquear o futuro, ao se restituir a categoria da possibilidade – incluir o que ainda não existe.

O planejamento estratégico é, pois, definido por sua finalidade: assegurar a sobrevivência de uma organização por meio do seu crescimento contínuo e permanente. É um instrumento para equacionar a sua sustentabilidade, retomar com vigor seu “ir para frente”, reafirmar suas conquistas qualitativas, mostrar seus pontos fracos e pontos fortes e, principalmente, restituir sua capacidade de posicionar-se para os acréscimos.

O pensar estratégico é um posicionamento ativo diante do “**olhar acostumado**”. Esse é o olhar que impede as modificações de crescimento, pois retira das situações organizacionais a percepção das possibilidades, a sua capacidade de ir além, o prosseguir. Condena o agir diário às repetições compulsivas, dele subtraindo as possibilidades do movimento da diferença, do múltiplo e do conquistado. Um olhar pobre e mesquinho.

Para realizar o movimento da possibilidade, o planejamento estratégico apresenta um roteiro geral de propostas teóricas e práticas. Começa ao estabelecer, de forma explicitada, a direção a ser seguida pela organização.

É o ponto de partida. Recebe os nomes de “visão de futuro” e de “missão”.

Em seguida, vem a necessidade de se definir com clareza o negócio, os objetivos e as ações específicas.

É uma seqüência ordenada de passos na qual são estabelecidos os objetivos imediatos e aqueles relacionados com as perspectivas futuras.

Para tanto, faz-se o levantamento de recursos e obstáculos e de dificuldades internas e externas que enrijecem e “acostumam” o ambiente organizacional; que o cegam para as vantagens e possibilidades de seu crescer, de ser melhor e até de saber o que é isso.

Assim, o planejamento estratégico de linha construtivista<sup>1</sup>, baseado no pensar estratégico – da reflexão contínua – é um instrumento poderoso para atuar na melhoria organizacional, por meio de maior e melhor interação com o ambiente externo. E para que isso se realize, o planejamento estratégico intervém no ambiente interno da organização. Ou seja, o planejamento estratégico fornece os instrumentos para que se conheça a forma como a organização se encontra estruturada para responder às demandas do ambiente externo, assim como proporciona o conhecimento do ambiente interno, viabilizando, com isso, a determinação clara e objetiva de como é o seu relacionamento atual com o ambiente externo, com o intuito de apontar suas possibilidades futuras.

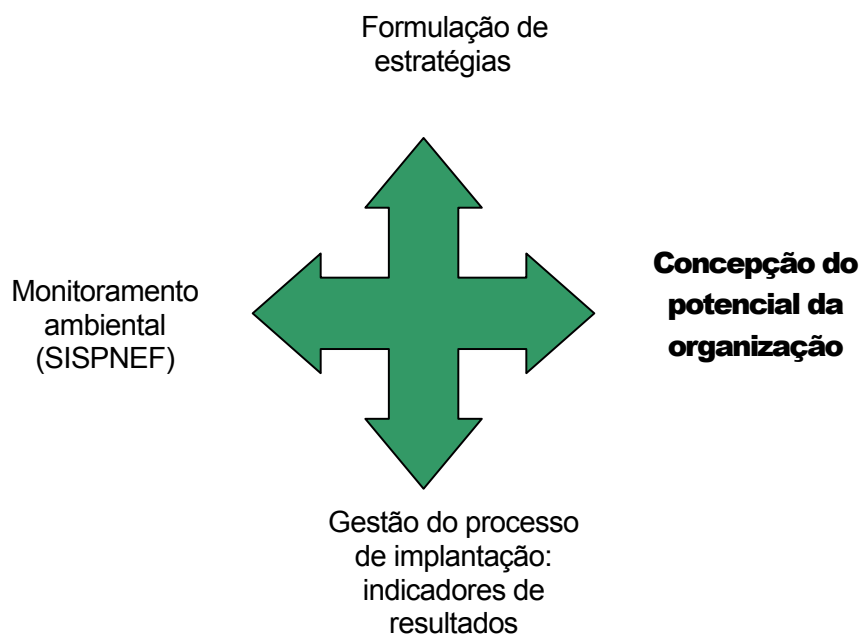
---

<sup>1</sup> A palavra construtivista aqui tem o sentido de entender toda a organização como inacabada, requerendo, portanto, aproximações sucessivas e permanente reconstrução estratégica.

1.2 O planejamento estratégico, deve trabalhar outros fatores, como: aspecto comportamental, cultura voltada para a mudança da organização e para a estratégia; ou seja, pessoas, estrutura e monitoramento ambiental.

O monitoramento ambiental, na perspectiva da administração estratégica, visa não só à verificação do atingimento das metas em termos de ações delineadas, mas também à avaliação da efetividade das metas propostas, ou seja, verificar se a mudança esperada modifica o meio ambiente.

De forma resumida, o modelo da administração estratégica do PNEF consiste em:



### **1.3 As Pessoas**

As pessoas são, sem dúvida, os componentes mais importantes da organização. Em última instância, as organizações são as pessoas que as compõem, com sua cultura e seus valores.

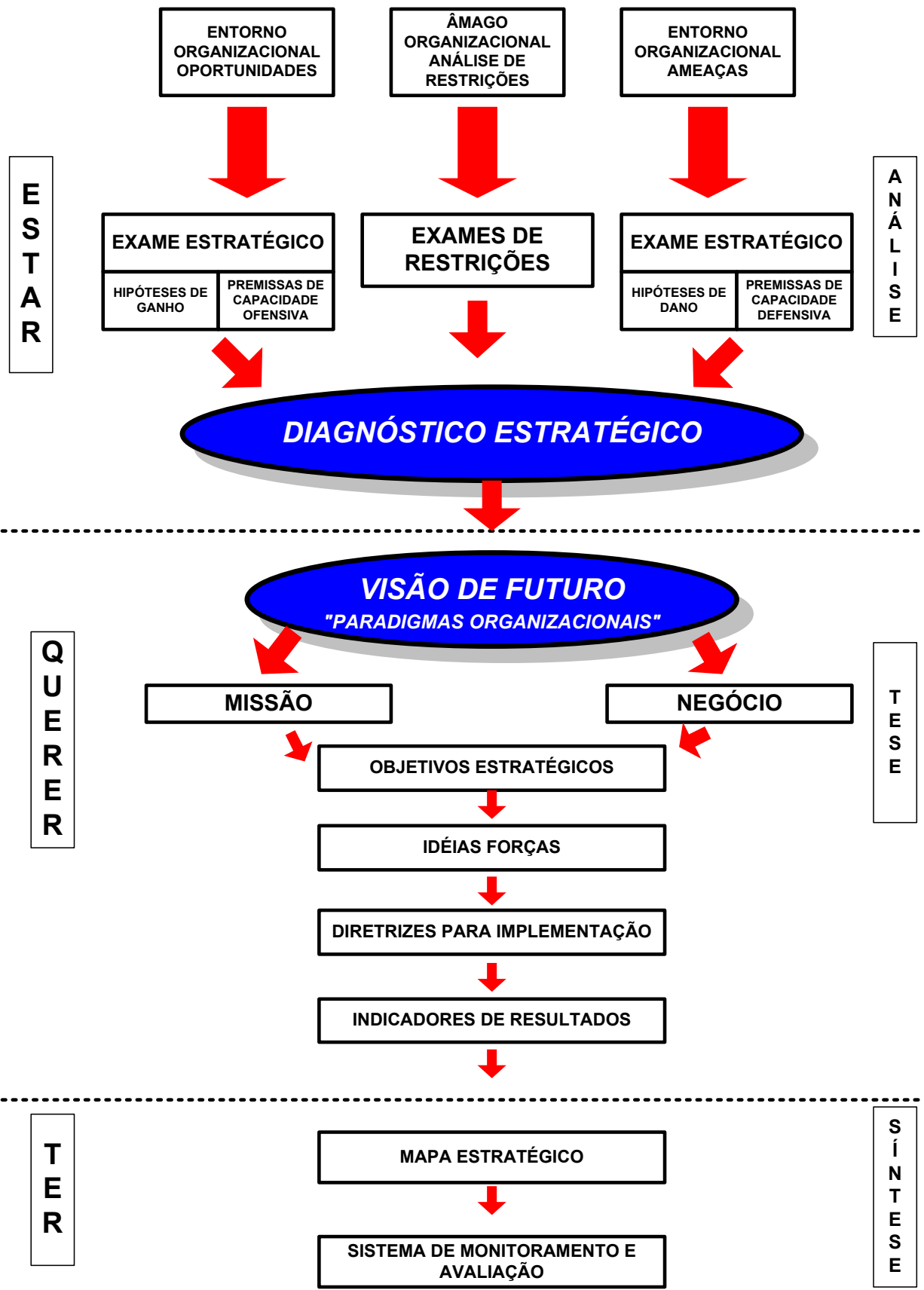
Fica claro que a idéia de compromisso é importante para a implantação das políticas e das estratégias.

## **2. METODOLOGIA APLICADA À REFLEXÃO ESTRATÉGICA DO PNEF**

### **2.1. Modelo Conceitual**

A metodologia utilizada para possibilitar o estabelecimento da doutrina estratégica, considerando o estado da arte em cada organização, encontra-se representada no esquema constante na página a seguir:

# MODELO ESQUEMÁTICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

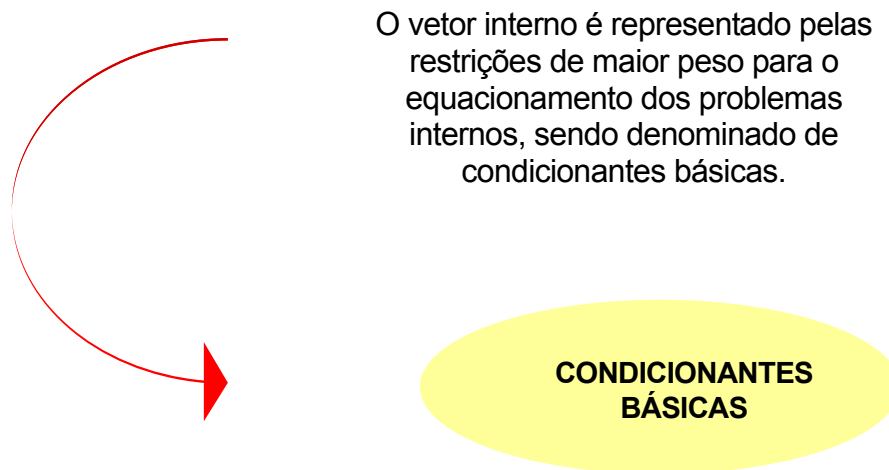




No desenvolvimento, esse modelo não é preso a um sequenciamento linear. Conforme a conveniência, pode-se iniciar o processo por uma das suas três vertentes.

É desenvolvido da esquerda para a direita e de cima para baixo, mediante aproximações sucessivas para a definição dos elementos destinados a estruturar uma gestão estratégica, bem como das abstrações que os respaldam.

A vertente 1 de análise ambiental constitui-se em três vetores: um interno e dois externos.



Os vetores externos representam as oportunidades, as ameaças, as hipóteses de ganhos e danos que delas decorrem e as premissas de solução. Os fatores externos foram sintetizados em forças impulsoras e restritivas.

A vertente 2 expressa os pressupostos quanto à visão de futuro, à missão, ao negócio, aos objetivos, idéias-força e diretrizes para implementação.

A vertente 3 contempla as opções estratégicas, os indicadores de resultados e o sistema de monitoramento e avaliação.

Para alcançar os efeitos almejados, o planejamento estratégico necessita do apoio e do comprometimento de todo o corpo funcional da organização, quando da implementação das diversas ações estratégicas dele decorrentes. Baseados nessa premissa, no modelo proposto, os atores das diversas fases do processo – análise do ambiente interno, análise do ambiente externo, definição de novos paradigmas, definição da missão e de negócios, definição de políticas, diretrizes e determinação das ações estratégicas para implementação do plano – são os próprios integrantes do PNEF.

A metodologia proposta prevê a possibilidade de incorporar ao processo de formulação estratégica convidados externos, ou seja, segmentos do ambiente externo que interagem com a organização: clientes, fornecedores, instituições civis, entre outros *stakeholders*.

Os métodos aplicados ao desenvolvimento deste modelo foram apoiados por ferramentas de trabalho, levam em conta não apenas uma estrutura de procedimentos lógicos, mas principalmente um processo que envolve pessoas. Possuem uma dinamicidade que permite relacionar as necessidades de um comportamento científico com os objetivos do PNEF, com a área de investigação e com a ação profissional, nas diferentes fases de sua formulação e aplicação. Isso equivale a dizer que o conhecimento, a interpretação e a transformação da realidade se dão por meio de fases que se inter-relacionam de tal forma que cada fase contenha as anteriores e as transcenda, constituindo-se em uma só unidade, um todo lógico e coerente.

## 2.2. Desenvolvimento do Processo

O processo de planejamento estratégico do PNEF, com base na metodologia descrita, foi desenvolvido em cinco fases distintas:

Fase 1 – Análise do ambiente externo: objetiva a identificação de ameaças e de oportunidades por parte do corpo gerencial da organização (podendo também participar dessa fase os atores que interagem com a organização).

Fase 2 – Análise do ambiente interno: destinada ao levantamento, junto ao corpo funcional, dos pontos fracos e pontos fortes da organização, impeditivos ao bom desempenho de suas atribuições.

Fase 3 – Encontros internos: destinaram-se ao diagnóstico para a formulação estratégica. Participou desses encontros uma parcela significativa do corpo gestor e técnico do PNEF.

Fase 4 – Sistematização das premissas estratégicas: corresponde à montagem do plano, a partir das informações colhidas nas fases anteriores, e à validação pela Comissão do Planejamento.

Fase 5 – Implementação estratégica: desenvolvimento dos indicadores de resultado, mediante o mapa estratégico e a implementação do sistema de monitoramento.

### **3. CENÁRIOS PARA O PNEF**

#### **3.1. Cenário Atual**

No mundo contemporâneo as organizações vêm sendo bombardeadas por um fluxo de informações, crises econômicas e por descobertas tecnológicas com as quais muitas vezes têm de lidar.

Essas transformações profundas afetaram, no século XX, quase todos os países em suas administrações públicas, cujas organizações burocráticas e centralizadas se tornaram um desafio a ser superado, exigindo estratégias de mudanças estruturais e conjunturais, que vêm transformando radicalmente as relações de trabalho e as culturas das organizações.

Esses desafios exigem dos dirigentes públicos o uso de todos os instrumentos à sua disposição para manter e criar a eficiência na oferta de seus serviços, necessitando, fundamentalmente, desenvolver visões de futuro e aprimorar suas arquiteturas organizacionais para se tornarem eficazes.

A visão estratégica ou visão de futuro tem como objetivo ver a instituição com novos olhos, analisar e preparar seus recursos para a mudança de paradigmas que vem se processando na administração mundial; o foco é identificar claramente as medidas políticas, estratégicas e até mesmo técnicas a serem adotadas.

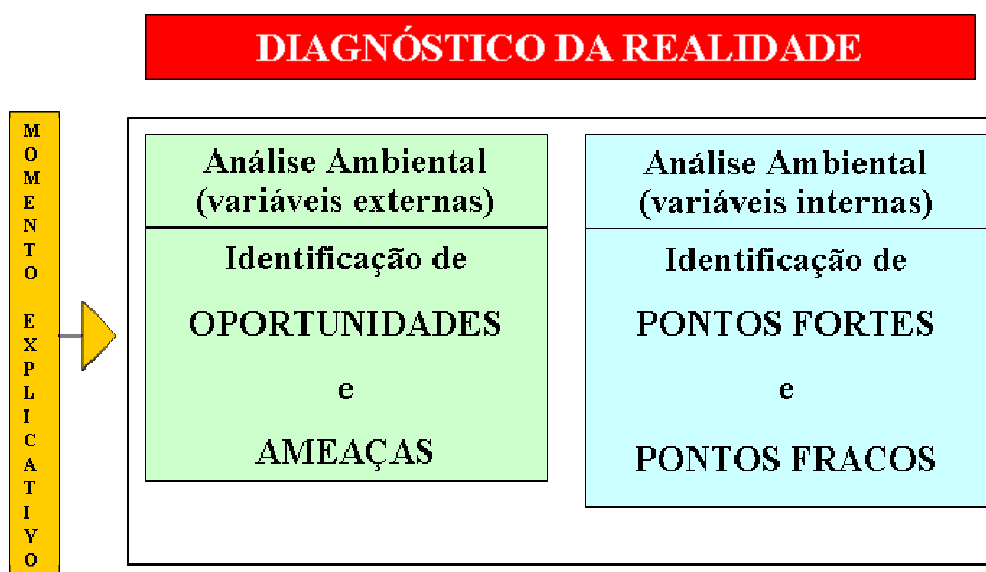
É importante que os dirigentes públicos tenham em mente que a organização sob sua orientação deverá estar constantemente atenta à sua visão de futuro.

### 3.1.1. Educação no Brasil: Cenário para o PNEF

Atualmente, considera-se a educação um dos setores mais importantes para o desenvolvimento de uma nação. É por meio da produção de conhecimentos que um país cresce, aumentando sua renda e a qualidade de vida das pessoas. Embora tenha o Brasil avançado nesse campo nas últimas décadas, ainda há muito para ser feito. A escola (ensino fundamental e médio) ou a universidade tornaram-se locais de grande importância para a ascensão social, e muitas famílias têm investido muito nesse setor.

## 4. REALIDADE ATUAL DO PNEF

O diagnóstico da realidade do PNEF considerou um momento explicativo representado no diagrama abaixo.



O processo para a realização da análise ambiental constou das seguintes fases:

1. Elaboração de um instrumento de captação de informações conjuntamente com a Comissão de Planejamento.

2. Disseminação do instrumento na rede do PNEF, em âmbito nacional, visando a obter a percepção dos diversos **GEFE's** das oportunidades e ameaças e pontos fortes e pontos fracos presentes no atual estado da arte de implementação do Programa.

3. Com base nas informações recebidas, estruturou-se um documento para orientar os trabalhos de reflexão estratégica, ao ensejo do 38º Encontro Nacional de Educação Fiscal, no Estado do Piauí, do qual resultou a identificação de forças impulsoras e restritivas ao PNEF, a seguir apresentadas.

#### **4.1. Forças Impulsoras e Restritivas**

##### **4.1.1. Forças impulsoras**

- Coordenação partilhada do PNEF com as instituições gestoras.
- Gestores comprometidos com o desenvolvimento das ações do PNEF.
- Institucionalização crescente do Programa.
- Sinergia com outros programas existentes na sociedade.
- Reconhecimento da participação dos representantes junto às instituições gestoras.
- Curso de Educação Fiscal a distância.
- Abrangência nacional (programa nos níveis nacional, estadual, esfera municipal).
- Possibilidade de acesso da população a conteúdos que historicamente têm permanecido herméticos, notadamente os referentes à atividade financeira do Estado.

- Boa qualidade dos materiais didáticos produzidos.
- Existência de sites institucionais, disponibilizando informações sobre os conteúdos do PNEF.
- Temática interessante e pertinente à realidade da escola.
- Aumento do número de disseminadores.
- Elaboração de projetos pedagógicos pragmáticos.
- Referencial teórico metodológico.
- Busca de parceria com a Universidade Aberta.
- Busca de parceria com o sistema Gesac.
- Incorporação de novos parceiros em atuar no PNEF (MPOG, CGU).
- Busca de novas fontes de financiamento com agências de fomento, instituições financeiras e empresas estatais (possibilidade de parcerias com a CEF, o BB e a Petrobrás).
- Possibilidade de formar parcerias com categorias profissionais e entidades de classe.
- Possibilidade de formar parcerias com municípios e outros entes públicos.
- Possibilidade de formar parcerias com entidades de Direito Privado.
- Anseios da sociedade, que está atenta e demanda cada vez mais a ética e a responsabilidade social dos setores público e privado e, também, melhor aproveitamento dos recursos públicos.
- Criação de comissões temáticas.
- Bom desempenho de alguns **GEFE's**.

- Comprometimento com os objetivos do PNEF.
- Comprometimento da coordenação com o Programa.
- Existência de um planejamento estratégico.
- Modelo de gestão participativo com a institucionalização das Comissões de: Planejamento Estratégico, Sensibilização e Marketing, Referencial Teórico e Metodológico, Avaliação de Implantação do PNEF nas Escolas e Comissão de Normas do PNEF.
- Criação de unidade de Educação Fiscal nas instituições gestoras.
- Sinergia com outros programas existentes na sociedade.
- O coletivo prevalecendo nos processos decisórios.
- Espírito de equipe.
- Gestores comprometidos com o desenvolvimento das ações do Programa.
- Objetivos claros, bem definidos e compatíveis com o exercício da cidadania.
- Reconhecimento do papel essencial do PNEF na construção da cidadania.
- Promoção de uma ampla campanha de divulgação do PNEF na mídia em geral.
- Visibilidade e credibilidade do PNEF.

#### **4.1.2. Forças restritivas**

- Falta de integração em alguns **GEFE's**.
- Falta de apoio institucional, notadamente do MEC e da maioria das secretarias de educação, mas também de muitos dirigentes dos escalões intermediários da SRF e das SEF.



- Falta de normatização do PNEF junto ao MEC.
- Baixa participação dos Estados.
- Falta de integração nos Estados das instituições co-participantes.
- Falta de participação de representantes do Gefe nas reuniões nacionais e nas comissões de trabalho.
- Não-envolvimento do público interno das instituições gestoras.
- Falta de socialização das experiências exitosas dos Estados.
- Ausência de avaliação qualitativa do Programa.
- Falta de dedicação exclusiva ao Programa nas instituições gestoras, estrutura apenas no papel.
- Falta de estrutura física e material nas instituições gestoras do PNEF.
- Tamanho continental do Brasil, o que dificulta o debate de idéias, fundamental para qualquer formação para a cidadania (os cursos on-line reduzem em parte esse impacto negativo, mas como ainda não permitem a interatividade, têm seu efeito limitado por esse óbice tecnológico).
- Inexistência de projeto de formação e orientação técnica que viabilize a atuação do PNEF nas escolas.
- Ausência de institucionalização do material de divulgação produzido nos Estados pelo PNEF.
- Ausência de material específico voltado para pessoas portadoras de necessidades especiais.
- Tutores sem pró-labore.

- Falta de dedicação exclusiva.
- Baixa internalização da filosofia do PNEF pelos membros do Gefes.
- Número de tutores do curso a distância DEF insuficiente.
- Não-integração de todos os módulos.
- Dificuldade de trabalho em conjunto pelas três esferas: federal, estadual e municipal.
- Ausência de diretrizes e normas de parceria.
- Rotatividade de participantes.
- Falta de um plano de ação.
- Falta de gestão do conhecimento.
- Falta de recursos financeiros para remuneração da equipe que atua no Curso de Disseminadores (EAD).
- Comunicação ineficiente.
- Dotações orçamentárias insuficientes para o PNEF.
- Baixa institucionalização dos **GEFE's**.
- Ausência de indicadores de desempenho.
- Insuficiente participação das Secretarias da Fazenda, Educação e Receita Federal do Brasil.
- Restrições orçamentárias do Poder Executivo (União, Estados, DF e Municípios) que resultam em insuficiência de recursos para a Educação Fiscal.
- Baixa sensibilização por parte dos servidores públicos.

- Pequena compreensão da importância do PNEF no desempenho das funções públicas dos servidores fazendários (Educação Fiscal interna), gerando baixa participação no Programa (são sempre os mesmos idealistas que levam a bandeira).
- Falta de sensibilização das autoridades envolvidas.
- Falta de comprometimento dos **GEFE's** na divulgação/socialização do material produzido.
- Programa associado a pessoas e não a instituições.
- Falta de comprometimento com a educação por parte dos gestores.
- Não-envolvimento do público interno das instituições gestoras.
- Inabilidade no trato das relações humanas.
- Inexistência formal de ações voltadas a criar a imagem do PNEF.

## **5. CENÁRIO DESEJÁVEL**

Diante de tantas contradições e complexidades, o PNEF concebe como cenário para a sociedade brasileira, nos próximos dez anos, o aumento do capital político do cidadão mediante o desenvolvimento da democracia participativa, possibilitando o exercício pleno da cidadania pela população.

Do ponto de vista social, tem-se como ideal a redução da exclusão social e das desigualdades na distribuição de renda. Na esfera econômico-social, espera-se uma elevação da participação dos municípios brasileiros na arrecadação global, assim como o aumento do desenvolvimento regional ou setorial e a redução da sonegação fiscal. Além disso, do ponto de vista do funcionamento da estrutura estatal, considera-se fundamental que haja uma elevação da transparência quanto ao gasto público, simplificando, assim, a legislação tributária.

Do ponto de vista educacional, espera-se uma educação voltada para o desenvolvimento pleno do ser humano por meio do estímulo de hábitos, valores e atitudes e desenvolvimento de competências, mediante a incorporação da Educação Fiscal nas políticas educacionais nacionais e locais, no âmbito curricular, e na política pedagógica das instituições de ensino, o que permitirá ao cidadão a vivência plena da cidadania.

Esse estado ideal revela desafios quanto ao exercício efetivo da cidadania; à promoção e defesa dos direitos do cidadão; ao desenvolvimento de um sistema efetivo de controle social do gasto público; à promoção do desenvolvimento equilibrado, sustentável e compatível com os princípios de uma sociedade democrática .

Para implementação eficaz do PNEF, alguns vetores destacam-se como fatores críticos do sucesso:

1º - Um comprometimento sistemático com o Programa por parte dos gestores nacionais.

2º - Adesão ao Programa de Educação Fiscal por:

- a) ONGs e entidades paraestatais (Senac, Sebrae, Senai, outros);
- b) associações de classes patronais, profissionais e sindicais;
- c) setor privado de ensino em todos os seus níveis;
- d) segmentos na sociedade civil.

3º - O crescimento do ensino a distância e as tecnologias de interatividade permitem maior alcance do PNEF a várias instituições escolares.

4º - Crescente inclusão do PNEF como disciplina transversal nos currículos escolares.

5º - A expectativa de que haja o resgate do papel do educador em termos de consciência social, sendo que esta última competência contribua para o apoio do PNEF nas instituições educacionais.

6º - A redefinição de suas propostas e conteúdos curriculares, oferecendo condições pedagógicas e materiais para as atividades didáticas que garantam a transferência dos valores de uma Educação Fiscal.

7º - A garantia do aperfeiçoamento sistemático de uma estrutura conceitual que permita aprimorar o conhecimento dos profissionais de ensino de disciplinas específicas e correlatas com a Educação Fiscal para realização de cursos de pós-graduação, especialização, mestrado e doutorado.

8º - Nos próximos anos é crucial garantir recursos às ações do PNEF mediante a inserção no Plano Plurianual da União e dos Estados.

9º - Quanto às instituições gestoras do Programa, a análise situa-se em diferenciados eixos. Do ponto de vista da inter-relação entre as instituições, o PNEF necessita de uma maior integração; um maior grau de envolvimento das três esferas de governo no PNEF; maior sensibilização interna nas instituições gestoras em relação ao PNEF (endomarketing); e reavaliação do monitoramento e avaliação do Programa. Do ponto de vista político-institucional, os interesses repousam na inserção do PNEF nos planos estratégicos das três esferas de governo, na maior participação do MEC, e na de sensibilização das instituições de ensino superior; na inserção da Educação Fiscal nos projetos político-pedagógicos das escolas e na de catalogação dos diversos materiais existentes em todo o Brasil.

### **5.1. Metas Desejáveis para o Período de 2008 a 2011**

- ✓ **META Nº. 01 - Sensibilizar** 50% dos municípios brasileiros para o Programa Nacional de Educação Fiscal

**Conceito de sensibilizar** – Reuniões formais registradas em ata com as seguintes autoridades : prefeitos, secretários de Fazenda e Educação e presidente da Câmara Municipal.

- ✓ **META Nº. 02 - Formalizar** o PNEF em 1.670 municípios brasileiros até o final do PPA 2008-11.

**Conceito de formalizar** – considera-se formalizado o PNEF quando atingidos os seguintes requisitos:  
- lei municipal ou decreto-lei editado  
- grupo municipal instituído.

✓ **META Nº. 03 - Capacitar** 60.000 disseminadores do Programa de Educação Fiscal até o final do PPA 2008-11.

✓ **META Nº. 04 - Sensibilizar** 3 milhões de alunos de ensino fundamental e médio na rede pública e privada no Programa Nacional de Educação Fiscal até o final do PPA 2008-11.

**Conceito de sensibilizar** – informações presenciais e a distância sobre o Programa Nacional de Educação Fiscal.

**META Nº. 05 - Implantar** o PNEF em 15.000 escolas públicas até o final do PPA 2008-11.

**Conceito de implantar:**

❖ Inclusão das escolas participantes (Curso on-line de Disseminadores)

❖ Momento presencial do curso on-line;

❖ Execução do curso;

❖ Socialização dos projetos;

❖ Formação continuada de professores/técnicos

❖ Acompanhamento, monitoramento e avaliação das ações realizadas (produtos/registros);

❖ Socialização Nacional (premiação das experiências)

✓ **META Nº. 06 - Formalizar**, por meio de instrumento de cooperação técnica, até o final do PPA 2008-11, a inclusão de 100% das instituições gestoras do PNEF nos PPAS das três esferas de governo.

✓ **META Nº. 07 - Ampliar** a rede de parceiros estratégicos do PNEF.

**Conceito de formalizar** – Formalizar por meio de instrumento de cooperação técnica ou convênios.

✓ **META Nº. 08 - Ampliar** em 50% os recursos do PNEF no PPA do Ministério da Fazenda até o final de 2011.

**PARTE II - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO  
PROGRAMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO FISCAL**

## NEGÓCIO

A expressão do negócio é o foco do PNEF para o atendimento às demandas da sociedade.

Negócio do PNEF:

***Mobilizador e formador da consciência fiscal e social.***

## MISSÃO

É a razão da existência de uma organização. Evidencia o propósito maior da instituição e os benefícios proporcionados à sociedade.

Missão do PNEF:

***Contribuir para conscientização do cidadão sobre direitos e deveres, relativamente aos tributos e à aplicação dos recursos públicos, incentivando o controle social para o pleno exercício da cidadania.***



## VISÃO DE FUTURO

É um propósito que estabelece uma posição futura em determinado momento no tempo. Um marco que deve ser conquistado. A visão de futuro deve ser abrangente, desafiadora e viável.

Visão de futuro do PNEF:

***Ser reconhecido e incorporado por toda a sociedade, onde a relação do cidadão com o Estado seja pautada pela justiça social e fiscal.***

## **PERFIL DO DISSEMINADOR DO PNEF**

Características profissionais e éticas necessárias aos disseminadores do PNEF.

- ◆ Compromisso com a implementação do Programa.
- ◆ Atendimento profissional e ético no desempenho das atividades.
- ◆ Motivação para o trabalho em equipe.
- ◆ Busca permanente de aprimoramento dos conhecimentos científicos na área de Educação Fiscal.
- ◆ Criatividade e flexibilidade para vislumbrar oportunidades e solucionar problemas.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

São os propósitos maiores e permanentes do PNEF, com repercussões no ambiente externo a fim de que ele cumpra seu papel, conquistando legitimidade na sociedade.

Objetivos estratégicos que viabilizem o PNEF:

- ◆ Disseminar informações e conceitos sobre a gestão fiscal, favorecendo a compreensão e a intensificação da participação social nos processos de geração, aplicação e fiscalização dos recursos públicos.
- ◆ Construir um modelo dialógico para a produção de referências, conhecimentos e intervenções pedagógicas adequadas às características regionais na promoção da Educação Fiscal.
- ◆ Institucionalizar o PNEF nas esferas do governo federal, estadual e municipal, desenvolvendo ações permanentes de sensibilização.
- ◆ Estimular a prática interdisciplinar nas ações de Educação Fiscal, capacitando de forma continuada agentes multiplicadores.
- ◆ Manter orientação nacional normativa quanto à implementação das ações do PNEF.
- ◆ Manter controle e avaliação das ações de Educação Fiscal.
- ◆ Elaborar materiais didáticos para atingir todos os módulos de abrangência do PNEF.

## **IDÉIAS-FORÇA**

Constituem os valores que inspiram o PNEF:

- ◆ Na educação, o exercício de uma prática educativa na perspectiva de formar um ser humano socialmente consciente.
- ◆ Na cidadania, objetiva possibilitar e estimular o crescente poder do cidadão quanto ao controle democrático do Estado, incentivando-o à participação individual e coletiva na definição de políticas públicas e na elaboração de leis para sua execução.
- ◆ Na ética, uma conduta responsável, individual e coletiva que valorize o bem comum.
- ◆ Na política, uma gestão pública eficiente, transparente e honesta quanto à captação, à alocação e à aplicação dos recursos públicos.
- ◆ Condução do PNEF, pelas instituições gestoras, por meio da realização de práticas democráticas em permanente integração com todos os segmentos sociais.

## DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO

As diretrizes constituem o conjunto de premissas para a implementação do PNEF.

- ◆ O PNEF será executado de forma descentralizada, cabendo aos gestores regionais e municipais a elaboração de seus planos estratégicos.
- ◆ O PNEF terá um balizamento de macro-indicadores, que constituem as expectativas de metas a serem atingidas nacionalmente.
- ◆ O PNEF deverá induzir, mediante documentos formais, uma sinergia entre os diversos atores que dele participam, garantindo apoio logístico e financeiro às ações.
- ◆ Os GEFES regionais estabelecerão metas próprias, que serão acompanhadas pela Coordenação-Geral.
- ◆ A produção de materiais tem por base o Referencial Teórico-Metodológico, devendo haver permanente socialização do material produzido e das experiências realizadas.
- ◆ As ações do PNEF serão desenvolvidas de forma gradativa, capaz de contemplar todos os módulos de abrangência.
- ◆ Estruturação do PNEF nas instituições gestoras, garantindo as condições e os recursos necessários à sua implementação.
- ◆ Realização das ações de caráter educacional, sem vinculação da marca do governo.

## **PARTE III - ROTEIRO PARA DEFINIÇÃO DE METAS ESTADUAIS E O MAPA ESTRATÉGICO**

O mapa estratégico referente ao planejamento estratégico 2008/2011 consolida quatro opções estratégicas para o PNEF. Para cada opção estratégica são identificados os respectivos produtos e as ações estratégicas.

O roteiro proposto é um referencial para a definição das metas estaduais.

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PNEF – 2008/2011</b>			
<b>O quê</b>		<b>Quem</b>	<b>Meta</b>
<b>1</b>	<b>OPÇÃO ESTRATÉGICA</b>  <b>FORTALECIMENTO DO PNEF</b>		
<b>1.1</b>	<b>Produto 1</b>  <b>Fortalecimento do GEF e dos GEFES</b>		
<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>			
1.1.1	Sensibilizar a alta administração das instituições gestoras		
1.1.2	Criar novo instrumento de cooperação técnica entre os gestores federais, estaduais, municipais e parceiros		
1.1.3	Legitimar o papel dos representantes dos GEFs perante as instituições gestoras		
1.1.4	Promover ações para formação dos integrantes do GEF		
1.1.5	Reestruturar as reuniões do GEF		
1.1.6	Incentivar a criação de unidades de Educação Fiscal nas instituições gestoras		

	<b>Produto 2</b>		
<b>1.2</b>	<b>Fortalecimento financeiro do PNEF por meio de recursos públicos e privados</b>		
<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>			
1.2.1	Viabilizar a captação de recursos para o Programa		
1.2.2	Incluir o PNEF nos PPAs das instituições gestoras		
1.2.3	Sensibilizar as instituições gestoras e as casas legislativas		
1.2.4	Prospectar fontes de financiamento e/ou doação de recursos potenciais em agências de fomento e ONGs.		
	<b>Produto 3</b>		
<b>1.3</b>	<b>Fortalecimento da imagem institucional do PNEF</b>		
<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>			
1.3.1	Elaborar plano de mídia de divulgação institucional		
1.3.2	Desenvolver planos setoriais de comunicação pelo GEF e pelos Gefes.		
1.3.3	Desenvolver material padronizado de sensibilização e <i>marketing</i> do PNEF, sedimentando sua imagem nacional		



	<b>Produto 4</b>		
<b>1.4</b>	<b>Elaboração de um programa estratégico de parcerias</b>		
<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>			
1.4.1	Identificar e estabelecer parcerias com instituições e empresas para a viabilização das ações em todos os módulos do PNEF.		
4.1.2	Criar e padronizar modelos de instrumentos legais para a formalização de parcerias.		
	<b>Produto 5</b>		
<b>1.5</b>	<b>Implantação da Gestão do Conhecimento</b>		
<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>			
1.5.1	Criar banco de dados com melhores práticas		
1.5.2	Promover intercâmbio de experiências adequadas às realidades regionais		
1.5.3	Criar banco de dados com minutas de documentos		

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PNEF – 2008/2011</b>			
<b>O quê</b>		<b>Quem</b>	<b>Meta</b>
<b>2</b>	<b>OPÇÃO ESTRATÉGICA</b> <b>AMPLIAÇÃO DAS AÇÕES PARA ATINGIR TODOS OS MÓDULOS DE ABRANGÊNCIA</b>		
<b>2.1</b>	<b>Produto 1</b> <b>Ampliação e sustentabilidade das ações do Módulo Escolas de Ensino Fundamental e Médio</b>		
<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>			
2.1.1	Mapear público-alvo		
2.1.2	Articular parcerias com entidades representativas do público-alvo		
2.1.3	Capacitar novos tutores		
2.1.4	Capacitar novos disseminadores		
2.1.5	Ampliar a quantidade de escolas alcançadas pelo PNEF		
2.1.6	Ampliar a quantidade de alunos instruídos com conteúdos do PNEF		
2.1.7	Desenvolver recursos pedagógicos, material específico e regionalizado.		
2.1.8	Revisar o material didático e o curso EAD		
2.1.9	Desenvolver ações de sustentabilidade e continuidade que propiciem a atualização do PNEF para os disseminadores		

	<b>Produto 2</b>		
<b>2.2</b>	<b>Implantação de ações para o Módulo Servidor Público</b>		
<i>AÇÕES ESTRATÉGICAS</i>			
2.2.1	Elaborar plano de ação		
2.2.2	Mapear público-alvo		
2.2.3	Elaborar material didático e de sensibilização		
2.2.4	Inserir os conteúdos do PNEF nos cursos internos das instituições gestoras		
	<b>Produto 3</b>		
<b>2.3.</b>	<b>Implantação de ações para o Módulo Universidade</b>		
<i>AÇÕES ESTRATÉGICAS</i>			
2.3.1	Elaborar plano de ação		
2.3.2	Mapear público-alvo		
2.3.3	Elaborar material didático e de sensibilização		
2.3.4	Inserir os conteúdos do PNEF nos eventos das universidades		

	<b>Produto 4</b>		
<b>2.4</b>	<b>Implantação de ações para o Módulo Sociedade</b>		
<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>			
2.4.1	Elaborar plano de ação, priorizando a transparência da arrecadação e da aplicação dos recursos públicos		
2.4.2	Mapear público-alvo		
2.4.3	Elaborar material didático e de sensibilização		
2.4.4	Articular parcerias com entidades representativas do público-alvo		
2.4.5	Alcançar diretamente o cidadão utilizando meios de comunicação de mídia como instrumento para trabalhar os conteúdos do PNEF		

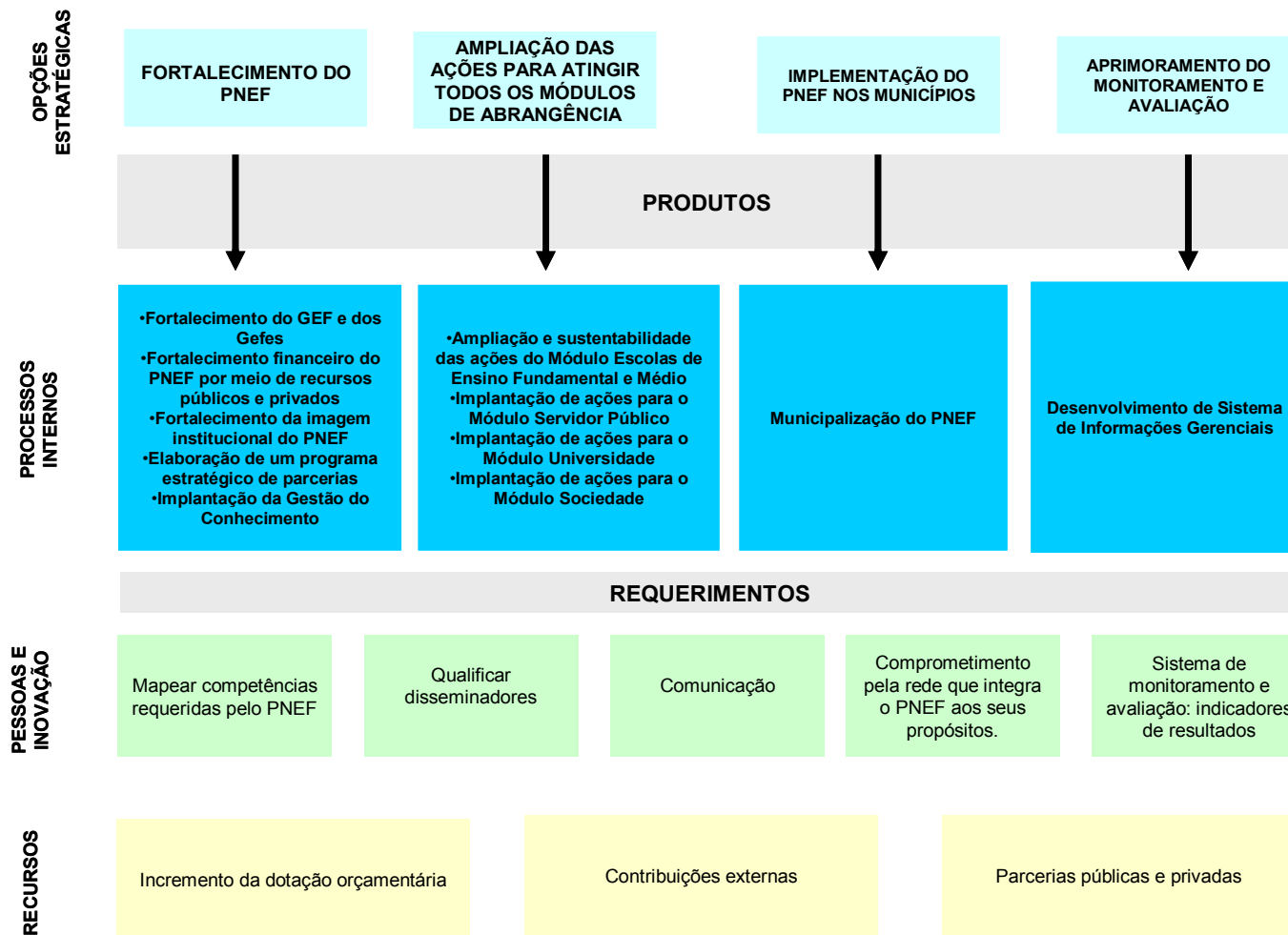
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PNEF – 2008/2011</b>			
<b>O quê</b>		<b>Quem</b>	<b>Meta</b>
<b>3</b>	<b><i>OPÇÃO ESTRATÉGICA</i></b> <b><i>IMPLEMENTAÇÃO DO PNEF NOS MUNICÍPIOS</i></b>		
<b>3.1</b>	<b>Produto 1</b> <b>Municipalização do PNEF</b>		
<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>			
3.1.1	Priorizar os municípios parceiros		
3.1.2	Sensibilizar os gestores municipais e outros segmentos da sociedade local		
3.1.3	Formalizar parcerias com instituições que desenvolvam projetos afins na área municipal		
3.1.4	Incentivar a criação e a institucionalização dos GEFMs		
3.1.5	Ampliar a rede de disseminadores nos municípios		
3.1.6	Propor projetos com os conteúdos do PNEF de acordo com a peculiaridade do município		

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PNEF – 2008/2011		
O quê	Quem	Meta
<b>4</b>	<b>OPÇÃO ESTRATÉGICA</b> <b>APRIMORAMENTO DO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO</b>	
<b>4.1</b>	<b>Produto 1</b> <b>Desenvolvimento de Sistema de Informações Gerenciais</b>	
<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>		
4.1.1	Desenvolver novo <i>software</i> de acompanhamento e avaliação – SISPNEF	
4.1.2	Conceber indicadores para parametrizar o monitoramento e a avaliação do PNEF	
4.1.3	Estabelecer rotinas para a alimentação de informações destinadas ao monitoramento e à avaliação	
4.1.4	Definir indicadores qualitativos considerando a abrangência dos módulos	
4.1.5	Estruturar relatórios gerenciais para o acompanhamento das ações do PNEF	

## MAPA ESTRATÉGICO DO PNEF

**Missão:** Contribuir para conscientização do cidadão sobre direitos e deveres relativamente aos tributos e à aplicação dos recursos públicos, incentivando o controle social para o pleno exercício da cidadania.

**Visão:** Ser reconhecido e incorporado por toda a sociedade, onde a relação do cidadão com o Estado seja pautada pela justiça social e fiscal.



## GLOSSÁRIO DE TERMOS APLICADOS NO PNEF

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CAF	Cursos de Aperfeiçoamento
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Centresaf	Centro Regional de Treinamento da Esaf
CMA	Comissão de Monitoramento e Avaliação
Confaz	Conselho Nacional de Política Fazendária
Consed	Conselho Nacional de Secretários de Educação
CNM	Confederação Nacional de Municípios
Esaf	Escola de Administração Fazendária
Enem	Exame Nacional de Ensino Médio
FMI	Fundo Monetário Internacional
GEF	Grupo de Educação Fiscal
Gefe	Grupo de Educação Fiscal dos Estados
GEFE	Grupo de Educação Fiscal da Secretaria da Receita Federal
GEFM	Grupo de Educação Fiscal dos Municípios
Geref	Gerência de Educação Fiscal
GET	Grupo de Educação Técnica
Gete	Grupo de Educação Tributária nos Estados
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LOA	Lei Orçamentária Anual
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
Mec	Ministério da Educação
MF	Ministério da Fazenda
MP	Ministério do Planejamento
PPA	Plano Plurianual
PE	Plano Estratégico
PEE	Plano Estadual de Educação
PEF	Programas Estaduais de Educação Fiscal
PIB	Produto Interno Bruto



PNAFE	Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal p/ os Estados Brasileiros
PNAFM	Programa Nacional de Apoio à Gestão e Administração Fiscal dos Municípios Brasileiros
PNAGE	Programa de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gerência do Programa de Educação Fiscal – Geref,2004, Brasília. (ABNT)

PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

Programa Nacional de Educação Fiscal – PNEF- Plano Estratégico 2004/2007, Esaf-  
(ABNT)

STEINER, George A.; MINER, Jonh B. **Política e estratégia administrativa**. São Paulo: USP, 1981.

## *Conclusão*

O presente plano, elaborado pelos integrantes do Grupo Nacional de Educação Fiscal, é um construto teórico resultante do pensar a revisão estratégica do PNEF para o período de 2008 a 2011.

O Plano foi gerenciado e supervisionado pela Coordenação do Programa e a Comissão do Planejamento Estratégico do PNEF em todas as fases do processo e contou com a mediação do professor Guilherme Antônio Vivacqua nos trabalhos de consultoria.

Planejar é uma atividade vital para qualquer administrador que deseje ter sucesso. No atual contexto do mundo dos negócios, o planejamento transformou-se em sinônimo de qualidade de gestão, criando condições práticas para assegurar padrões de competitividade e sobrevivência.

Uma boa ferramenta é o planejamento estratégico, que deve responder a questões básicas: O que estamos fazendo? Quão bem estamos fazendo? Por que fazemos? No sentido de facilitar a comunicação interna e externa da organização, estimular a participação nos processos e garantir a implementação das ações programadas.

Os colaboradores da empresa (seja ela pública ou privada), de todos os departamentos, devem oferecer suas contribuições no processo de construção do planejamento. Deve-se promover discussões internas para que todos estejam comprometidos com as ações a serem desenvolvidas. Aliás, comprometimento é palavra-chave para obter o sucesso, neste caso.

Se você já trabalha dentro de uma filosofia empresarial de planejamento, parabéns. Do contrário, nunca é tarde para começar a desenvolvê-la.

As metodologias de planejamento estratégico devem ser vistas como uma excelente ferramenta para a mudança organizacional e ainda para o aprendizado dos membros que convivem com a organização, isso porque, dependendo da metodologia utilizada, o planejamento estratégico pode incentivar o aprendizado. Além disso, o planejamento estratégico é essencial à sobrevivência qualquer instituição, assegurando um mínimo de visão global e ação, a partir de uma definição adequada de suas finalidades (objetivos e metas), coerentes com os objetivos e as estratégias nacionais e com o cenário internacional. Esse planejamento propicia organização e otimização dos meios para a consecução de suas finalidades, podendo contar com a participação da comunidade acadêmica e da sociedade na decisão de onde devem ser alocados os seus recursos.

**Claudemir Frigo**

Gerente do Programa de Educação Fiscal