



# PLANO ESTRATÉGICO

## GT66 - Educação Fiscal

### 2020 - 2023



JULHO/2020

# **PLANO ESTRATÉGICO**

## **GT66 - Educação Fiscal**

### **2020 -2023**

## CONFAZ e COTEPE

BRUNO PESSANHA NEGRIS

Diretor do CONFAZ

Presidente da Comissão Técnica Permanente do ICMS - COTEPE/ICMS

SHEYLA ROBERTA EPIFANIO DE SOUZA

Coordenadora da COTEPE/ICMS

### GT66 - Educação Fiscal

<b>COMITÊ EXECUTIVO</b>	<b>Coordenador</b>	Luiz Antônio Zanon	MG
	<b>Coordenador Adjunto</b>	Cecilia Helena Goia	RJ
	<b>Secretário</b>	Rosa Fátima dos Santos	PR
	<b>Secretário Adjunto</b>	Magda Wajcberg	SP
<b>Comissão de Monitoramento e Avaliação</b>	<b>Líder</b>	Maria Bernardete Bouzada Dias Rego	MG
	<b>Líder suplente</b>	Sandra Santos Alves Silva	SE
	<b>Equipe</b>	Edilson José Krupek	PR
		Andreia Gomes Feitosa	TO
		Glacia Pereira Tavares	AL
		Tânia Santos Coelho de Souza	RS
		Vinícius de Queiroz Castanheira	MG
		Ana Cláudia Leimig	PE
Marta de Oliveira Cavalheira	PE		
<b>Comissão de Comunicação</b>	<b>Líder</b>	José Humberto Correa de Miranda	GO
	<b>Líder suplente</b>	Augusto Bernardo Sampaio Cecílio	AM
	<b>Equipe</b>	Imaculada Maria Vidal da Silva	CE
		Simei Natércia dos Santos Lima	AP
		Teresa Márcia Almeida da Silveira	CE
		Thiago Duarte Venâncio	ES
		Francisco de Assis Oliveira Filho	MA
		José Humberto Holanda	MT
<b>Comissão de Currículo e Formação</b>	<b>Líder</b>	Cícero Roberto de Melo	DF
	<b>Líder suplente</b>	Fabio Fernandes Barbosa	BA
	<b>Equipe</b>	Camila Gomes Cunha	MG
		Flavia Costa Lima Ferreira	RJ
	Nelma Maria Matias Pinheiro	TO	
	Delvane Barbosa Barros	GO	
	Denise Cristina Bueno	GO	
	Evanilson Alves de Sá	PE	
	Yuri Patrice Rocha de Miranda	AL	
	Marinea do Socorro C dos Santos	PA	
	Gládis Zenkner Sartini	DF	
	Alcione Lelo Reis	AM	
	Luiz Câmara	MA	
	Carlos Roberto Antunes	MS	
	Fabiolla Carpes Kramer	SC	
	Zirleide Barbosa	MS	
	Maria Masae	MS	
Monica Maria dos Santos da Costa	PE		
Caroline Maranhão Câmara Gameiro	PE		
<b>Comissão de Gestão Estratégica &amp; Organizador do Plano Estratégico</b>	<b>Líder</b>	Adriano Almeida Rodrigues	RN
	<b>Líder suplente</b>	Zilda Maria Moraes Benjamim	PA
	<b>Equipe</b>	Rita Rilda Soares Lourenço	BA
		Luís Henrique Guimarães Brandão	BA
Ciliana Aparecida Nunes Gervázio	PB		

C748m Plano Estratégico: GT66 - Educação Fiscal 2020 -2023 /  
CONFAZ-COTEP. – Brasília, DF; CONFAZ-COTEPE, 2020.  
23p. il; 34cm.

1. Educação Fiscal. I. CONFAZ. II. COTEPE

CDD: 336.2007

## Sumário

Apresentação .....	5
Contextualização da Educação Fiscal no Brasil .....	6
GT66 – Educação Fiscal – Criação, Competências, Estrutura e Políticas .....	9
Criação e Competências do GT66 .....	9
Estrutura do GT66 .....	10
Políticas do GT66 .....	10
Considerações sobre o PNEF .....	12
Metodologia .....	14
Norteadores Estratégicos .....	16
Missão Institucional .....	16
Visão de Futuro .....	16
Valores .....	16
Diagnóstico Estratégico .....	17
Análises dos Ambientes Interno e Externo - SWOT .....	17
Mapa Estratégico .....	20
Perspectivas e Objetivos Estratégicos .....	20
Considerações sobre o Mapa Estratégico .....	21
Desdobramentos do Plano Estratégico .....	23
Indicadores Estratégicos e Planos de Ação .....	23

## Apresentação

Este plano estratégico trata de forma coerente, integradora e inovadora o planejamento estratégico do GT66 - Educação Fiscal, com vistas ao fortalecimento de seu propósito institucional e estruturação de suas ações. Importante ressaltar a participação efetiva dos seus membros no processo de formulação deste documento.

Neste momento histórico e de grandes transformações, a responsabilidade do GT66 - Educação Fiscal é imensa. Renovar-se para dar as respostas, a tempo e com qualidade às demandas que lhe chegam e, simultaneamente, atuar proativamente, é um grande desafio.

O esforço para a construção do Plano Estratégico do GT66 - Educação Fiscal iniciou a partir da necessidade da realização de um balanço dos avanços e dificuldades identificados no processo de execução dos objetivos propostos no Programa Nacional de Educação Fiscal – PNEF e de estabelecer direcionamentos estratégicos para a atuação conjunta dos membros do GT66 - Educação Fiscal.

Este documento está estruturado, além desta apresentação, em oito partes, a saber: Contextualização da Educação Fiscal no Brasil; GT66 - Educação Fiscal – criação, competências, estrutura e políticas; Considerações sobre o PNEF; Metodologia; Norteadores Estratégicos; Diagnóstico Estratégico; Mapa Estratégico, finalizando com os Desdobramentos do Plano Estratégico.

## Contextualização da Educação Fiscal no Brasil

Ao longo de seus quase 24 anos de existência, o Programa Nacional de Educação Fiscal - PNEF já deixou seu nome escrito na história da educação fiscal brasileira, com uma trajetória pautada na construção de uma consciência voltada ao exercício da cidadania, propiciando ao cidadão uma participação ativa no funcionamento e aperfeiçoamento dos instrumentos de controles social e fiscal do Estado.

O Programa Nacional de Educação Fiscal – PNEF foi oficialmente criado em 1996. Suas origens remontam ao início dos anos 1990, quando o estado do Espírito Santo desenvolveu o Projeto “Consciência Tributária – A Força do Cidadão”, composto por cartilhas e o vídeo “A História dos Tributos: Uma Conquista do Homem”. Tal projeto foi apresentado numa das reuniões do Conselho Nacional de Política Fazendária – CONFAZ, ocorrida em maio de 1996 na cidade de Fortaleza – CE quando se decidiu criar um Programa Nacional de Educação Tributária.

Tendo em vista que o objetivo do programa é tratar não apenas dos tributos, mas de todas as questões referentes à alocação e gestão dos recursos públicos arrecadados, o CONFAZ, reunido no estado da Paraíba em julho de 1999, aprovou a alteração de sua denominação para Programa Nacional de Educação Fiscal – PNEF.

Em 31 de dezembro de 2002, foram definidos os órgãos que seriam responsáveis pela implementação do PNEF (Portaria MF nº 413/2002): a) Ministério da Fazenda; b) Secretaria da Receita Federal do Brasil; c) Secretaria do Tesouro Nacional e Procuradoria Geral da Fazenda Nacional; d) Ministério da Educação, a Secretaria de Educação Básica; e) Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a Secretaria de Orçamento Federal; f) Controladoria-Geral da União, a Diretoria de Combate à Corrupção; g) Grupo de Educação Fiscal dos Estados; h) Grupo de Educação Fiscal dos Municípios.

Em março de 2009, foram criadas as comissões temáticas (Portaria MF nº 41/2009): Planejamento Estratégico, Referencial Teórico e Metodológico, Sensibilização e Marketing, Avaliação e Implantação nas Escolas e Ensino a Distância, as quais foram atualizadas pelas Portarias ESAF nº 104 e 105, de 28/07/2010.

Durante a sua existência, o PNEF obteve progressos significativos na sensibilização de governos e instituições de estado, para que fosse fomentada a cidadania fiscal em diferentes públicos. Um dos marcos desse trabalho é o envolvimento das unidades da federação e de vários municípios. Ressaltam-se também os diversos protocolos de cooperação técnica firmados pelos secretários de fazenda, no âmbito do CONFAZ, com o intuito da consolidação do PNEF nos estados, por exemplo, os Protocolos ENAT nº 5/2007, 3/2010 e 5/2015.

Neste percurso, o PNEF vem fortalecendo a articulação com as três esferas governamentais e, paralelamente, interagindo com a sociedade sobre a origem, a aplicação e o controle dos recursos públicos, favorecendo a participação social.

As ações desenvolvidas pelo PNEF sensibilizaram e capacitaram milhares de pessoas, em especial educadores, contribuindo para o amadurecimento das instituições ao demonstrar a importância de se compartilhar com toda a sociedade os princípios que regem as finanças públicas e o controle social dos gastos públicos.

Importante destacar, nesse processo, a criação do Prêmio Nacional de Educação Fiscal promovido pela Federação Brasileira de Associações de Fiscais de Tributos Estaduais – Febrafite, que, embora existindo há apenas nove anos, já conta com um número significativo de trabalhos inscritos anualmente, relatando as diversas experiências sobre a educação fiscal.

No início desta nova década, o PNEF vê-se novamente diante do desafio de renovar o seu pensamento estratégico em face das novas oportunidades e ameaças que se colocam para o presente e o futuro, sendo necessário reavaliar nossas escolhas, corrigir rotas e adotar novas posturas em consonância com as transformações em curso nos contextos legal, social, econômico, político e tecnológico e como se adaptar para fazer frente a essas mudanças.

Com a publicação do Decreto nº 9.680, em de 02 de janeiro de 2019, em vigor no dia 20 de fevereiro de 2019, a Escola de Administração Fazendária – ESAF, e, conseqüentemente, a coordenação do Programa de Educação Fiscal passaria a integrar a estrutura da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

Naquele mesmo ano, em 11 de abril, por meio do Decreto nº 9.759, foram extintos os grupos colegiados, entre eles o PNEF, instituído pela Portaria Interministerial nº 413, de 31/12/2002. Em consequência desse novo cenário, a ENAP abdicou da coordenação nacional do PNEF.

Considerando a relevância do PNEF para a formação cidadã, bem como a importância da sua continuidade, foi criado o Grupo de Trabalho GT66, no âmbito da Comissão Técnica Permanente do ICMS – COTEPE/ICMS, órgão integrante da política fazendária do

CONFAZ, por meio do Protocolo ICMS nº 44, de 29/07/2019. Sendo concomitantemente publicado o Ato COTEPE/ICMS nº 37/19, de 29/07/2019, posteriormente substituído pelo Ato COTEPE/ICMS nº 48, de 04/09/2019, dispondo sobre os grupos e subgrupos de trabalho da Comissão Técnica Permanente COTEPE/ICMS.

O desafio que o País enfrenta no momento é o de construir um novo modelo de desenvolvimento que possa trazer para o conjunto da sociedade brasileira a perspectiva de um futuro melhor. É preciso dar um salto adiante no sentido de uma administração pública menos burocrática e mais gerencial, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada, mais próxima do cidadão.

Nesse novo contexto, o GT66 - Educação Fiscal assume uma importância crucial na definição da nova política do PNEF e seus desdobramentos, especialmente no que diz respeito ao planejamento, execução, monitoramento/acompanhamento e avaliação de suas ações, em âmbito nacional.

## GT66 – Educação Fiscal – Criação, Competências, Estrutura e Políticas

### Criação e Competências do GT66

O Protocolo ICMS nº 44/19, de 29 de julho de 2019, que dispõe sobre a manutenção e o fortalecimento do Programa Nacional de Educação Fiscal – PNEF no âmbito estadual, teve adesão de todos os secretários de fazenda estaduais e do Distrito Federal.

O citado protocolo estabelece:

- As linhas mestras para as ações de educação fiscal pelos estados, bem como a criação de um Grupo de Trabalho de Educação Fiscal – GT-EF no âmbito da COTEPE/ICMS, órgão integrante do Conselho Nacional de Política Fazendária – CONFAZ;
- As competências do GT-EF, a saber:
  1. Propor a política do PNEF para execução pelos signatários deste protocolo;
  2. Planejar, executar, acompanhar e avaliar as ações do PNEF;
  3. Manter sistemática de monitoramento e avaliação das ações do PNEF, realizadas conjuntas ou separadamente entre os signatários;
  4. Prospectar recursos e sua alocação para o PNEF;
  5. Acompanhar e consolidar as ações dos Grupos de Educação Fiscal Estaduais – GEFEs – e dos Grupos de Educação Fiscal Municipais – GEFMs;
  6. Propor mecanismos para a divulgação do PNEF em âmbito nacional;
  7. Definir política própria de funcionamento do GT-EF;
  8. Atuar como integrador e articulador de experiências das esferas federal, estadual e municipal no âmbito governamental e não governamental;
  9. Manter atualizado o arcabouço normativo do PNEF; e
  10. Sinalizar e recomendar substituições nas ações e no material institucional quando incompatível com os objetivos e diretrizes do PNEF.
- A forma de organização do GT-EF.

## Estrutura do GT66

O Ato COTEPE/ICMS nº 48, 04/09/2019, ratifica o Grupo de Trabalho, que fica designado como "GT66 - Educação Fiscal".

Com o desenrolar das reuniões, percebeu-se a necessidade de o grupo se organizar internamente para melhor fazer frente aos desafios propostos. Dessa forma, observado o Protocolo ICMS nº 44/19, o GT66 - Educação Fiscal decidiu estruturar-se criando quatro comissões temáticas, compostas por representantes dos estados, a fim de organizar as ações e as iniciativas e obter sinergia de esforços do grupo, ficando a estrutura estabelecida conforme segue:



Figura 1 – Estrutura do GT66 - Educação Fiscal

## Políticas do GT66

Para a consecução de seus objetivos o GT66 - Educação Fiscal, adota as seguintes políticas de atuação:

- a) Incentivo à participação de representantes das três esferas governamentais;
- b) Execução de ações de forma descentralizada, mensurada, monitorada e alinhada com o plano nacional;
- c) Desvinculação de logomarcas e mensagens que caracterizem determinada gestão governamental;
- d) Ênfase à comunicação mobilizadora e à formação dos profissionais das instituições participantes, visando ao estabelecimento de vínculos de corresponsabilidade;

- e) Todo o material educativo produzido pelo GT66 - Educação Fiscal é de sua propriedade e deverá seguir as diretrizes de referência nacional, podendo ser reproduzido, desde que citada a fonte;
- f) Incentivo à socialização das experiências dos estados, sendo vedada a comercialização de quaisquer projetos e recursos didáticos/educativos;
- g) Todos os públicos deverão ser estimulados ao exercício da cidadania fiscal;
- h) Campanhas de premiação deverão ter caráter educativo;
- i) O financiamento das ações deve ocorrer preferencialmente por intermédio de recursos orçamentários públicos.

## Considerações sobre o PNEF

O Programa Nacional de Educação Fiscal – PNEF é um programa educacional nacional, que visa compartilhar conhecimentos e interagir com a sociedade sobre a origem, a aplicação e o controle dos recursos públicos, a partir da adoção de uma abordagem didático-pedagógica interdisciplinar e contextualizada, capaz de favorecer a participação social.

O PNEF tem como objetivo esclarecer sobre a função socioeconômica dos tributos, essencial à realização dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, contribuindo para ampliar a percepção do cidadão sobre a gestão fiscal por meio de ações educativas direcionadas aos seguintes públicos: educação básica e superior, servidores públicos e sociedade em geral.

A finalidade é tornar o PNEF o instrumento de incentivo à participação social na construção de um sistema tributário mais justo e na conversão dos impostos em obras e serviços de qualidade, sob o olhar vigilante dos cidadãos e da sociedade.

O PNEF tem por base os seguintes fundamentos:

<b>Na educação</b>	Exercício de uma prática pedagógica que objetiva a formação integral do cidadão, autônomo, reflexivo e consciente de seu papel, capaz de contribuir para a transformação da sociedade.
<b>Na cidadania</b>	Estímulo ao fortalecimento do poder do cidadão para o exercício do controle democrático do Estado, incentivando-o à participação coletiva na definição de políticas públicas e na elaboração de leis para sua execução.
<b>Na ética</b>	Opção pelos caminhos que levem à adoção de condutas responsáveis e solidárias, que privilegiem sempre o bem comum.
<b>Na política</b>	Decisão de compartilhar os conhecimentos adquiridos sobre gestão pública eficiente, eficaz e transparente quanto à captação, à alocação e à aplicação dos recursos públicos, com responsabilidade fiscal e ênfase no conceito de bem público como patrimônio da sociedade.
<b>No controle social</b>	Foco na disseminação dos conhecimentos e instrumentos que possibilitem o cidadão atuar no combate ao desperdício e à corrupção.
<b>Na relação Estado - Sociedade</b>	Desenvolvimento de um ambiente de confiança entre a administração pública e o cidadão, oferecendo-lhe um atendimento respeitoso e conclusivo, com ênfase na transparência das atividades estatais.
<b>Na relação Administração Tributária-Contribuinte</b>	Estímulo ao cumprimento voluntário das obrigações tributárias (promovendo a concorrência leal) e ao combate à sonegação fiscal, à corrupção, ao contrabando, ao descaminho e à pirataria.
<b>Na condução das ações</b>	Compromisso com uma gestão democrática em permanente integração com todos os segmentos sociais, de modo a contribuir para que o Estado cumpra seu papel constitucional de reduzir as desigualdades sociais e ser instrumento de fortalecimento permanente da democracia.

**Quadro 1 – Fundamentos do PNEF**

Para a execução das atividades relativas ao PNEF, os estados e municípios têm autonomia para elaborar e implementar seus projetos segundo suas condições, definindo prioridades e ritmo próprio, porém, obedecendo às diretrizes do Programa Nacional.

Nos estados, o Programa deve ser desenvolvido pelas secretarias estaduais da Fazenda e/ou Economia, secretarias estaduais de Educação e outras instituições, a critério do Programa Estadual de Educação Fiscal – PROEFE, sob a coordenação da primeira.

Da mesma forma, nos municípios, o Programa desenvolver-se-á pelas secretarias municipais de Finanças ou Fazenda, secretarias municipais de Educação, sem prejuízo da participação de outras instituições afins, a critério do Programa Municipal de Educação Fiscal.

Com este arranjo estrutural, o Grupo de Trabalho " GT66 - Educação Fiscal ", no âmbito do CONFAZ, é responsável pela efetiva manutenção das ações vinculadas ao PNEF, exercendo papel fundamental, de forma permanente, na articulação dos três níveis de governo: municipal, estadual e federal.

## Metodologia

Este documento foi elaborado pela Comissão de Gestão Estratégica, sendo posteriormente apreciado pelo Comitê Executivo, pelos líderes de comissão e, ao final, pelos membros do GT66 - Educação Fiscal.

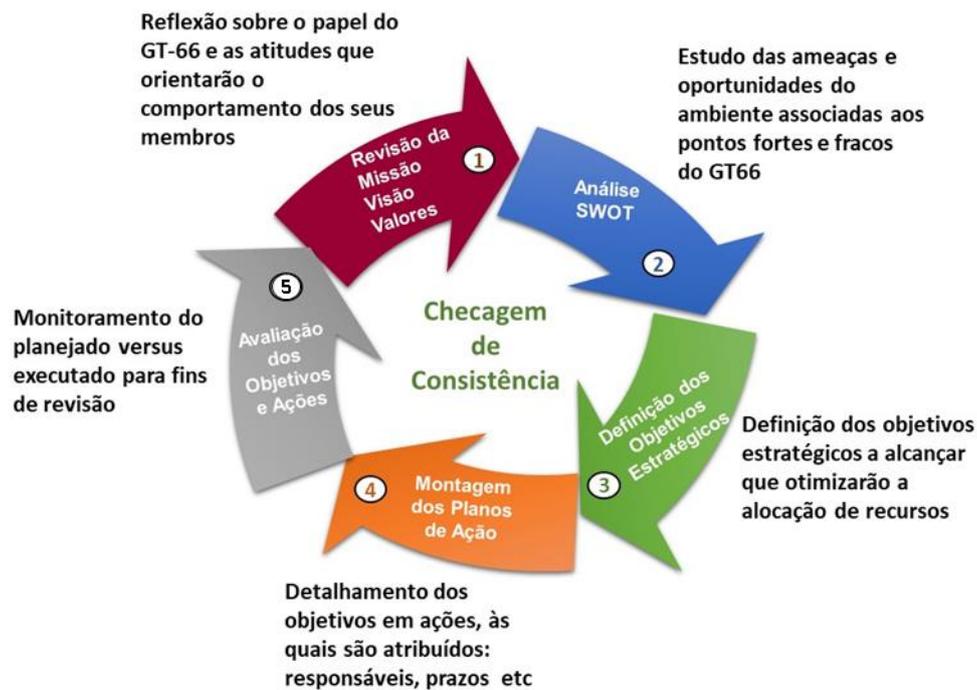
Após o estabelecimento da missão, da visão e dos valores do GT66 - Educação Fiscal, para proceder ao diagnóstico estratégico, ou seja, às análises dos cenários interno e externo e, assim, entender como melhorar e quais iniciativas podem e devem ser feitas, optou-se pela análise SWOT, por ser um método adequado tanto a grandes quanto a pequenas organizações e uma ótima ferramenta para ampliar o conhecimento sobre o GT66 - Educação Fiscal e tudo que gira em torno dele.

Para estabelecer o mapa estratégico, contemplando objetivos e indicadores estratégicos, foi escolhida a metodologia de medição e avaliação do desempenho organizacional conhecida como Balanced Scorecard – BSC.

O BSC é um modelo de gestão estratégica cuja finalidade é traduzir a missão e a estratégia de uma unidade organizacional em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o seu desempenho global, preservando as suas especificidades e os preceitos de uma gestão moderna focada em resultados e orientada para o cidadão e a sociedade. Para isso, o BSC do GT66 - Educação Fiscal tem como estrutura conceitual, quatro perspectivas: Institucional, Sociedade, Processos Internos, e Aprendizagem e Conhecimento.

O BSC é um instrumento flexível que possibilita o monitoramento contínuo do plano estratégico, viabiliza o alinhamento dos objetivos com as estratégias e com os indicadores, constrói um sistema de gestão estratégica que possibilita vincular a estratégia ao planejamento, considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia, comunica a estratégia, e possibilita o direcionamento e o enfoque nas ações.

Apresenta-se na figura abaixo o processo de planejamento estratégico estabelecido para o GT66 - Educação Fiscal.



**Figura 2 - Processo do Planejamento Estratégico**

Por último, observa-se que cada uma das quatro comissões deverá elaborar seu respectivo Plano de Ação à luz do Mapa Estratégico, observando a consistência das ações elencadas aos objetivos estratégicos definidos.

Assim sendo, o GT66 - Educação Fiscal, objetivando a consecução do seu mapa estratégico possuirá quatro planos de ação, a saber:

1. Plano de Ação da Comissão de Gestão Estratégica
2. Plano de Ação da Comissão de Monitoramento e Avaliação
3. Plano de Ação da Comissão de Currículo e Formação
4. Plano de Ação da Comissão de Comunicação

## Norteadores Estratégicos

### Missão Institucional

A **missão** representa a razão de ser do GT66 - Educação Fiscal, que visa atender às necessidades do cidadão e da sociedade, de acordo com suas competências definidas na legislação.

Os propósitos, a razão de ser e os compromissos essenciais de uma organização estão definidos em sua missão, base de sua construção estratégica. Após a reflexão estratégica, o GT66 - Educação Fiscal estabeleceu sua missão para os próximos quatro anos conforme segue:

**Missão:** “Disseminar conhecimentos à sociedade sobre a origem, a aplicação e o controle dos recursos públicos, estimulando a cidadania ativa”.

### Visão de Futuro

A **visão de futuro** representa, em longo prazo, uma conquista estratégica de grande valor para o GT66 - Educação Fiscal. Esta visão de futuro tem como base de sustentação três pilares estratégicos: gestão, liderança e inovação.

Tendo em vista o cumprimento de sua missão, o GT66 - Educação Fiscal estará orientado, até o ano 2023, para uma grande conquista estratégica expressa na sua visão de futuro:

**Visão:** “Ser reconhecido pela sociedade como um grupo responsável por um Programa de Estado de excelência na promoção da cidadania fiscal”.

### Valores

Os **valores** representam um conjunto de princípios e crenças essenciais ou princípios morais que informam às pessoas como devem reger os seus comportamentos, atitudes e decisões e a busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico.

Para que no exercício de nossas responsabilidades, nossos valores nos sirvam de guia para o cumprimento da missão em direção à visão de futuro.

**Valores:** “Cidadania, comprometimento, efetividade, ética, solidariedade e transparência”.

## Diagnóstico Estratégico

### Análises dos Ambientes Interno e Externo - SWOT

Para averiguar o posicionamento do GT66 - Educação Fiscal perante o seu ambiente de atuação, utilizou-se a Matriz SWOT, metodologia em que na análise do ambiente interno são identificadas as forças mais relevantes (pontos fortes) e as fraquezas mais prejudiciais (pontos fracos), e na do externo são levantadas as oportunidades (mais relevantes) e as ameaças (mais impactantes).

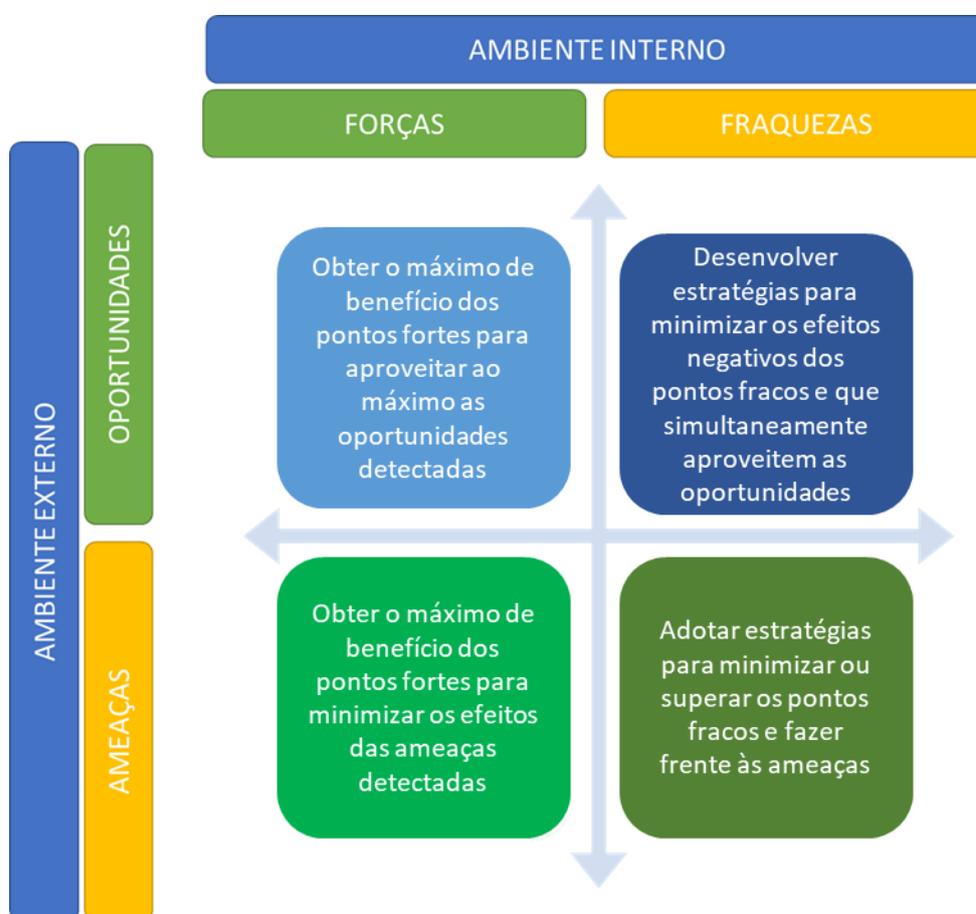


Figura 3 – Matriz SWOT

Na análise do ambiente externo foram analisadas as características do contexto em que o GT66 - Educação Fiscal está inserido, considerando as condições econômicas, geográficas sociais e políticas a que está submetido, visando antecipar oportunidades e ameaças para o seu bom desempenho.

A combinação dos dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis – Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – irá facilitar a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias do GT66 - Educação Fiscal.

Apresenta-se a seguir, o resultado do diagnóstico estratégico do GT66 - Educação Fiscal, a partir da análise dos pontos fortes e pontos fracos e das oportunidades e ameaças.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO GT66 - EDUCAÇÃO FISCAL		ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Intensificação do uso da tecnologia da informação (<i>lives</i>, reuniões virtuais, EaD).</li> <li>✚ Ambiente favorável ao entendimento pela sociedade da importância dos tributos para as políticas públicas.</li> <li>✚ Aumento da transparência na gestão fiscal e do controle social.</li> <li>✚ Incorporação da Educação Fiscal na BNCC.</li> <li>✚ Visibilidade, abrangência nacional e credibilidade do PNEF após o GT66.</li> <li>✚ Potencial adesão ao Programa de Educação Fiscal por: a) ONGs e entidades paraestatais (Ss); b) associações de classe patronais, profissionais e sindicais; c) setor privado de ensino; d) segmentos da sociedade civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Baixa utilização do ensino a distância e das tecnologias de interatividade pelas escolas.</li> <li>✚ Baixa inserção da Educação Fiscal nos projetos político-pedagógicos das escolas.</li> <li>✚ Redução significativa das ações presenciais no ambiente da pós-pandemia.</li> <li>✚ Ausência de participação efetiva do MEC.</li> <li>✚ Pouca adesão das secretarias estaduais de educação ao tema.</li> <li>✚ Baixa adesão e institucionalização da Educação Fiscal pelos estados e municípios.</li> <li>✚ Alta rotatividade dos membros do GT66.</li> </ul>
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	QUADRANTE I	QUADRANTE II
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Modelo de gestão participativa e coordenação compartilhada do GT66.</li> <li>✚ Abertura para o estabelecimento de parcerias.</li> <li>✚ Comprometimento dos membros com os objetivos do GT66 - Educação Fiscal.</li> <li>✚ Contribuição da Educação Fiscal na construção da cidadania.</li> <li>✚ Colaboração entre os estados.</li> <li>✚ Colaboração das instituições.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Estruturação da gestão estratégica pelo GT66.</li> <li>✚ Fortalecimento da imagem institucional do GT66.</li> <li>✚ Estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas.</li> <li>✚ Ampliação e manutenção da institucionalização da educação fiscal pelos estados e municípios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Intensificação do uso da tecnologia da comunicação e informação na gestão, na comunicação, nos produtos e nas iniciativas.</li> <li>✚ Desenvolvimento de material que propicie às escolas adotarem o tema, com apoio de parcerias ou não.</li> <li>✚ Aprimoramento e articulação na implementação das ações do GT66.</li> <li>✚ Desenvolvimento de plano para ampliar adoção do tema pelos estados e municípios.</li> </ul>
	FRAQUEZAS	QUADRANTE III	QUADRANTE IV
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Pouca participação das secretarias de educação no GT66.</li> <li>✚ Inexistência de projeto norteador a ser executado nas escolas.</li> <li>✚ Ausência de um plano nacional da educação fiscal.</li> <li>✚ Ausência de informações sobre impacto das ações de educação fiscal desenvolvidas.</li> <li>✚ Ausência de bancos estruturados de práticas e de material para uso das escolas.</li> <li>✚ Documentos referenciais teórico-pedagógicos e metodológicos do PNEF desatualizados e desconexos.</li> <li>✚ Inexistência de repositório próprio e permanente do GT66 (documentos, práticas, vídeos, produtos, planos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Processos de gestão, monitoramento e avaliação, das ações implementadas, em construção.</li> <li>✚ Unidade do GT66 - Educação Fiscal em construção.</li> <li>✚ Concepção do novo programa nacional de educação fiscal, com ações implementadas pelos membros do GT66 - Educação Fiscal.</li> <li>✚ Estruturação de banco de material didático pedagógico e sua disponibilização em <i>site</i> para <i>download</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Atualização permanente dos disseminadores de educação fiscal.</li> <li>✚ Elaboração de referencial para inserção da educação fiscal no projeto político-pedagógico das escolas.</li> <li>✚ Estruturação de banco de práticas e experiências em educação fiscal.</li> </ul>

**Quadro 2 - Diagnóstico Estratégico**

# Mapa Estratégico

## Perspectivas e Objetivos Estratégicos

**Os objetivos estratégicos** são os fins desejados e mensuráveis a serem alcançados pelo GT66 - Educação Fiscal para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro.

Para a definição dos objetivos estratégicos, adotou-se o modelo BSC, com o estabelecimento de objetivos nas seguintes **perspectivas**:

- **Institucional**, considerando que o GT66 - Educação Fiscal é um grupo novo, em estruturação;
- **Sociedade**, tendo como base os objetivos almejados para os cidadãos;
- **Processos internos**, objetivos que contribuirão para o alcance dos demais;
- **Aprendizagem e conhecimento**, identificando os conhecimentos necessários para que os membros do GT66 - Educação Fiscal possam perseguir os objetivos definidos.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS POSSÍVEIS
INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer institucionalmente o GT66 – Educação Fiscal.</li><li>• Conceber e implementar o Novo Programa Nacional de Educação Fiscal (PNEF).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas para, inclusive, captação de recursos.</li><li>• Estruturação da gestão estratégica pelo GT66.</li><li>• Concepção de Plano de Comunicação (site, mídias sociais, Wikipédia etc.).</li><li>• Definição de temas a serem desenvolvidos anualmente pelos estados.</li></ul>
SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manter o referencial metodológico e pedagógico atualizado.</li><li>• Alcançar a inserção da educação fiscal no currículo escolar da educação básica em 40% das secretarias estaduais de educação.</li><li>• Alcançar a institucionalização da EF em 100% dos estados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atualização de material norteador do PNEF.</li><li>• Estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas.</li><li>• Desenvolvimento de material que propicie às escolas adotarem o tema, com apoio de parcerias ou não.</li><li>• Desenvolvimento de plano para ampliar adoção do tema pelos estados e municípios.</li><li>• Estruturação de banco de material didático pedagógico.</li><li>• Processo contínuo dos disseminadores de educação fiscal.</li></ul>
PROCESSOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitorar e consolidar as ações dos Grupos de Educação Fiscal Estaduais – GEFES.</li><li>• Elaborar, de forma integrada, os processos de gestão, comunicação, monitoramento e avaliação do GT66 – Educação Fiscal e do PNEF.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intensificação do uso da tecnologia da comunicação e informação na gestão, na comunicação, nos produtos e nas iniciativas.</li><li>• Aprimoramento e articulação na implementação das ações do GT66.</li><li>• Desenvolver <i>kit</i> institucional para novos membros.</li></ul>
APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilizar práticas e experiências exitosas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboração de <i>playlists</i> de vídeos sobre o tema.</li><li>• Estruturação de banco de práticas e experiências bem-sucedidas em educação fiscal, nas esferas federal, estadual e municipal, nos âmbitos governamental e não-governamental, e prêmios nacionais em educação fiscal.</li></ul>

**Quadro 3 – Perspectivas e Objetivos Estratégicos**

## Considerações sobre o Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico (modelo BSC) pode ser compreendido como um referencial para descrever e comunicar os objetivos e as estratégias de maneira coerente e criativa, internamente, ao GT66 - Educação Fiscal, e externamente, ao CONFAZ/COTEPE, à SEFAZ, à SEDUC e à sociedade em geral.

O processo de construção do Mapa Estratégico inicia-se com a escolha de objetivos estratégicos específicos alinhados à visão e missão organizacional, à luz das análises dos ambientes interno e externo. Nele, as informações são refletidas em uma cadeia de causa-efeito que conecta os impulsionadores (objetivos estratégicos das perspectivas inferiores do mapa) com elementos almeçados (objetivos estratégicos das perspectivas superiores do mapa), resultando no cumprimento da missão e na construção da visão de futuro do GT66 - Educação Fiscal.

Dessa forma, o mapa estratégico do GT66 - Educação Fiscal traduz, de forma visual, os objetivos estratégicos e materializa a visão estratégica que será adotada para transformar a visão de futuro em realidade, norteada pela missão e pelos valores organizacionais.



## MAPA ESTRATÉGICO GT66 - EDUCAÇÃO FISCAL - 2020 - 2023

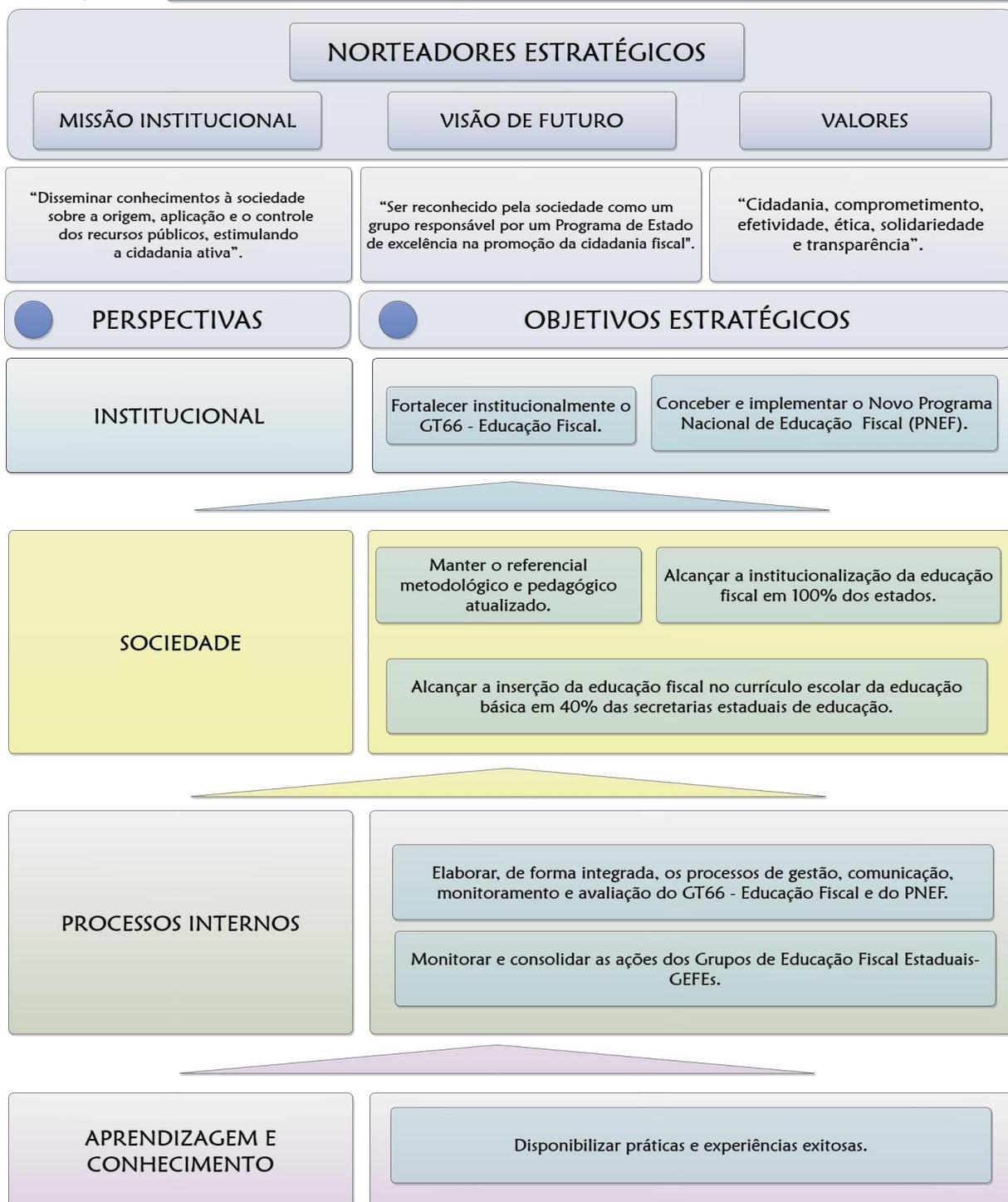


Figura 4 – Mapa Estratégico do GT66 - Educação Fiscal

## Desdobramentos do Plano Estratégico

### Indicadores Estratégicos e Planos de Ação

Cada objetivo estratégico demandará um ou mais indicadores para seu monitoramento e avaliação ao longo do tempo, a fim de indicar a correção de rumos e/ou de estratégias, se necessária. Os indicadores estratégicos, bem como suas respectivas periodicidades de monitoramento e de revisão, serão definidos conforme a natureza específica de cada um, pelas Comissões de Monitoramento e Avaliação e de Gestão Estratégica.

O desdobramento dos objetivos estratégicos se dará em planos de ação específicos de cada comissão temática, que contemplarão produtos a serem desenvolvidos para o atingimento dos objetivos estratégicos. Cada plano de ação deverá apresentar produto e seus respectivos prazos estimados, equipe, detalhamento de etapas, quando necessário, e indicador.