



**MINISTÉRIO DA FAZENDA**  
**Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional**

**PORTARIA PGFN Nº           , DE 21 DE DEZEMBRO DE 2010.**

Aprova o Plano de Trabalho do Departamento de Gestão da Dívida Ativa da União da PGFN para o período de 2011 a 2014 e dá outras providências.

A PROCURADORA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL, no uso das atribuições que lhe confere o art. 72 do Regimento Interno da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), aprovado pela Portaria MF nº 257, de 23 de junho de 2009,

RESOLVE:

Art. 1º Fica aprovado o Plano de Trabalho do Departamento de Gestão da Dívida Ativa da União (DGDAU) para o período de 2011 a 2014, o qual é composto por:

- I – Papel Institucional e Visão de Futuro, na forma do Anexo I;
- II – Objetivos Gerais, balanceados nas perspectivas de resultados, processos internos, pessoas e recursos, descritos na forma do Anexo II;
- III – Indicadores de Gestão associados aos Objetivos Gerais, na forma do Anexo III;
- IV – Ações Prioritárias Nacionais, vinculadas aos Objetivos Gerais, relacionadas no Anexo IV.
- V – Ações Prioritárias Regionais, vinculadas às Ações Prioritárias Nacionais, relacionadas no Anexo V.

Art. 2º Os Indicadores de Gestão deverão ser apurados periodicamente na forma estabelecida no Anexo III.

§ 1º Os Indicadores de Gestão mencionados no **caput** poderão ser apurados em mais de uma dimensão, a fim de atender a necessidades gerenciais específicas do DGDAU.

§ 2º No atendimento ao disposto no parágrafo anterior, serão observadas as possibilidades técnicas e orçamentárias da PGFN.

§ 3º A Coordenação-Geral da Dívida Ativa (CDA) e a Coordenação-Geral de Grandes Devedores (CGD) atuarão em articulação com as demais áreas envolvidas para fins de apuração dos Indicadores de Gestão.

Art. 3º A estratégia para a cobrança e recuperação dos créditos inscritos em Dívida Ativa pelas unidades da PGFN, representada pelos Objetivos Gerais, apóia-se em ações prioritárias classificadas em:

I – Ações Prioritárias Nacionais (APN), que se constituem em iniciativas de âmbito nacional, implementadas e acompanhadas pelo Diretor do DGDAU e pelos Coordenadores-Gerais da CDA e da CGD e vinculadas diretamente ao cumprimento dos Objetivos Gerais e à evolução dos Indicadores de Gestão;

II – Ações Prioritárias Regionais (APR), que se constituem em iniciativas de âmbito regional, implementadas e acompanhadas pelos Procuradores-Regionais da Fazenda Nacional e pelos Procuradores-Chefes da Dívida Ativa, vinculadas ao cumprimento das APN.

III – Ações Prioritárias Locais (APL), que se constituem em iniciativas de âmbito local, implementadas e acompanhadas pelos Procuradores-Regionais da Fazenda Nacional e pelos Procuradores-Chefes da Dívida Ativa, em conjunto com as respectivas unidades locais da PGFN, vinculadas às APN e APR.

§ 1º As Ações Prioritárias mencionadas no **caput** deste artigo terão caráter dinâmico, podendo ser modificadas, suprimidas ou acrescentadas durante o período de execução do Plano de Trabalho do DGDAU em razão do processo de avaliação previsto no art. 6º.

§ 2º Os Procuradores-Regionais da Fazenda Nacional, no âmbito de sua competência, editarão Plano de Trabalho Regional até o dia 31 de março de 2011, com a indicação das APL relacionadas.

§ 3º Os Procuradores-Regionais da Fazenda Nacional, no âmbito de sua competência, poderão renovar anualmente o Plano de Trabalho Regional.

Art. 4º As APN, de iniciativa do DGDAU, serão detalhadas com as seguintes informações:

I – identificação da ação, que conterà o título e o responsável;

II – objetivo geral ao qual a ação é vinculada;

III – indicador de gestão vinculado, se houver;

IV – atores envolvidos ou partes interessadas;

V – descrição;

VI – resultados esperados, destacando os principais produtos e/ou etapas;

VII – cronograma de execução;

VIII – principais restrições;

IX – recursos necessários; e

X – sistemática de acompanhamento e avaliação.

Parágrafo único. As APR e APL também deverão estar detalhadas na forma deste artigo.

Art. 5º Em relação à gestão e ao acompanhamento do Plano de Trabalho, deve ser observado que:

I – cabe ao Diretor do DGDAU e aos Coordenadores-Gerais da CDA e da CGD:

a) a coordenação nacional do Plano de Trabalho e o acompanhamento dos Objetivos Gerais e da evolução dos Indicadores de Gestão;

b) o monitoramento periódico da execução do Plano de Trabalho, sua avaliação e sua constante atualização; e

c) a adoção de medidas corretivas para a melhoria do desempenho institucional, caso necessárias;

II – cabe aos Procuradores-Regionais da Fazenda Nacional, no âmbito da região:

a) a coordenação regional da implementação do Plano de Trabalho, o monitoramento periódico da execução das APN, APR e APL, sua avaliação e constante atualização; e

b) a adoção de medidas corretivas para a melhoria do desempenho institucional, caso necessárias;

III – cabe aos Procuradores-Chefes, no âmbito estadual:

a) a proposição de APL que comporão o Plano de Trabalho Regional em conjunto com os Procuradores-Seccionais da Fazenda Nacional;

b) a coordenação local e o monitoramento periódico da execução das APL; e

c) a adoção de medidas corretivas para a melhoria do desempenho institucional, caso necessárias.

Art. 6º O DGDAU, em conjunto com as Procuradorias Regionais da Fazenda Nacional (PRFN), promoverá a avaliação trimestral das APN e APR.

Art. 7º As PRFN, em conjunto com as Procuradorias Estaduais da Fazenda Nacional e Procuradorias-Seccionais Fazenda Nacional, promoverão a avaliação trimestral das APLs, nos termos definidos no Plano de Trabalho Regional.

Art. 8º O DGDAU e as PRFN deverão dar ampla divulgação e promover a disseminação dos Planos de Trabalho Nacional e Regional.

Art. 9º O DGDAU deverá se articular com as demais áreas da PGFN, inclusive no âmbito do Conselho de Gestão Estratégica da PGFN, com vistas a dar cumprimento ao disposto nesta Portaria.

Art. 10. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ADRIANA QUEIROZ DE CARVALHO  
Procuradora-Geral da Fazenda Nacional

**ANEXO I DA PORTARIA PGFN N° , DE 21 DE DEZEMBRO DE 2010**

**Departamento de Gestão da Dívida Ativa da União da PGFN - DGDAU**

**1) Papel Institucional**

Gestão coordenada e articulada da Dívida Ativa para o aprimoramento contínuo da cobrança legítima, célere e eficiente pela PGFN, propiciando maior segurança jurídica e atuando em prol do interesse público e da justiça fiscal.

**2) Visão de futuro**

Ser reconhecido por oferecer estratégias inovadoras e proativas na gestão da Dívida Ativa pela PGFN, garantindo maior integração interna e externa, harmonização, padronização e clareza no trato da cobrança.

## ANEXO II DA PORTARIA PGFN Nº , DE 21 DE DEZEMBRO DE 2010.

### Descrição dos Objetivos Gerais do DGDAU

Os Objetivos Gerais são os fins a serem perseguidos para o cumprimento do papel institucional do DGDAU e o alcance da Visão de Futuro, traduzindo-se nas demandas e nos desafios a serem enfrentados no trato da cobrança da dívida ativa pelas unidades da PGFN, distribuídos de forma balanceada nas seguintes perspectivas:

#### **I) Perspectiva de Resultados:**

- 1) **Aumentar a arrecadação** - promover a recuperação dos créditos tributários e não tributários, com redução do estoque da dívida ativa, atuando dentro dos princípios da legalidade, transparência, uniformidade e isonomia. Fazer com que a cobrança seja efetiva e legítima, ou seja, com responsabilidade perante a sociedade, cobrando-se o estritamente legal e efetivamente devido, atuando com justiça e respeito aos direitos fundamentais dos contribuintes.
- 2) **Aumentar o percentual da dívida ativa garantida e a qualidade das garantias** – elevar o valor garantido do estoque da dívida ativa e melhorar a qualidade dessas garantias, no intuito de incrementar as possibilidades de êxito da cobrança dos valores inscritos.

#### **II) Perspectiva de Processos Internos:**

- 3) **Aumentar a eficiência dos procedimentos de cobrança e recuperação da dívida ativa** – racionalizar os procedimentos de cobrança da dívida ativa, com vistas a torná-la mais efetiva e célere, assegurando-se sua legitimidade.
- 4) **Assegurar a legitimidade dos créditos em cobrança** - avaliar as características e composição da dívida ativa, com vistas a garantir a cobrança eficiente de créditos legitimamente constituídos e inscritos em face de contribuintes e responsáveis corretamente identificados.
- 5) **Orientar de forma célere, harmônica, objetiva e segura** - padronizar a atuação na gestão da dívida ativa, estabelecendo regras objetivas e transparentes tanto na cobrança quanto na relação com os contribuintes, garantindo um tratamento seguro, célere e baseado em conceitos uniformes, concisos e precisos.
- 6) **Aprimorar a comunicação interna e externa** – desenvolver mecanismos que facilitem os processos de comunicação interna e externa, aumentando-lhes o grau de clareza, rapidez e eficácia, notadamente por meio da alimentação e atualização dinâmica das informações divulgadas na Intranet e Internet.
- 7) **Prevenir fraudes e irregularidades na dívida ativa** – implementar rotinas e procedimentos internos a fim de prevenir e coibir a prática de atos fraudulentos e irregulares na gestão da dívida ativa.

### **III) Perspectiva de Pessoas e Recursos:**

- 8) Apoiar a qualificação, a capacitação e a motivação do corpo funcional** - apoiar o desenvolvimento das pessoas que atuam na cobrança e recuperação dos créditos inscritos em dívida ativa, com ações de capacitação técnica, comportamental e de gestão por competências, com vistas ao aprimoramento e à valorização do corpo funcional, favorecendo a compreensão e a internalização da importância da dívida ativa como foco prioritário da PGFN.
- 9) Apoiar e acompanhar o desenvolvimento e o aprimoramento de sistemas e recursos logísticos e tecnológicos** – identificar necessidades, propor soluções tecnológicas e logísticas a fim de desenvolver ou aprimorar sistemas, racionalizar a utilização de recursos e aperfeiçoar a infra-estrutura empregada nos processos internos de gestão da dívida ativa.
- 10) Fortalecer parcerias estratégicas** – fomentar a celebração de parcerias estratégicas para promover trocas de informações e aperfeiçoar a atividade de cobrança e recuperação do crédito público.

ANEXO III DA PORTARIA PGFN N° , DE 21 DE DEZEMBRO DE 2010

Indicadores de Gestão do Plano de Trabalho

**I) Perspectiva de Resultados:**

**Objetivo Geral nº 1– Aumentar a arrecadação.**

**1) Crescimento da arrecadação da dívida ativa.**

**1.1) Dimensão geral.**

**Finalidade:** mensurar a variação da arrecadação entre dois períodos.

**Fórmula de cálculo:**

$$\frac{ARR1 - ARR0}{ARR0} * 100$$

ARR1 = Arrecadação total da Dívida Ativa no período de análise.

ARR0 = Arrecadação total da Dívida Ativa no período anterior.

**Unidade de medida:** percentual.

**Periodicidade de medição:** anual.

**Fonte:** SIDA, Dívida Previdenciário, FGE, Sistemas da RFB.

**Amplitude:** nacional.



**Área responsável:** DGDAU.

**Polaridade:** positiva.

### **1.2) Dimensão grandes devedores em relação a sua arrecadação.**

**Finalidade:** mensurar a variação da arrecadação de GD entre dois períodos.

**Fórmula de cálculo:**

$$\frac{[(ARR1\ GD - ARR0\ GD) / ARR0\ GD] * 100}{}$$

ARR1 GD = Arrecadação da Dívida Ativa dos grandes devedores no período de análise.

ARR0 GD = Arrecadação da Dívida Ativa dos grandes devedores no período anterior.

**Unidade de medida:** percentual.

**Periodicidade de medição:** anual.

**Fonte:** SIDA, Dívida Previdenciário, Sistemas da RFB.

**Amplitude:** nacional.

**Área responsável:** DGDAU.

**Polaridade:** positiva.

### **1.3) Dimensão grandes devedores em relação à arrecadação geral.**

**Finalidade:** mensurar a variação da arrecadação de GD em relação à arrecadação geral no mesmo período.

**Fórmula de cálculo:**

$$(ARR1\ GD / ARR1) * 100$$

ARR1 GD = Arrecadação da Dívida Ativa dos grandes devedores no período de análise.

ARR1 = Arrecadação total da Dívida Ativa no período de análise.

**Unidade de medida:** percentual.

**Periodicidade de medição:** anual.

**Fonte:** SIDA, Dívida Previdenciário, Sistemas da RFB.

**Amplitude:** nacional.

**Área responsável:** DGDAU.

**Polaridade:** positiva.

## 2) Evolução do estoque da dívida ativa.

### 2.1) Dimensão geral.

**Finalidade:** medir a eficiência na cobrança da dívida ativa.

**Fórmula de cálculo:**

$$(E\ x1 / E\ x0) * 100$$

E x1 = Estoque total da Dívida Ativa no período de análise.

E x0 = Estoque total da Dívida Ativa no período anterior.

**Unidade de medida:** percentual.

**Periodicidade de medição:** anual.

**Fonte:** SIDA, Dívida Previdenciário, FGE e Sistemas da RFB.

**Amplitude:** nacional.

**Área responsável:** DGDAU.

**Polaridade:** negativa.

### **2.2) Dimensão grandes devedores.**

**Finalidade:** medir a eficiência na cobrança da dívida ativa em relação a grandes devedores.

**Fórmula de cálculo:**

$$(E_{x1GD} / E_{x1}) * 100$$

E<sub>x1GD</sub> = Estoque da Dívida Ativa dos grandes devedores no período de análise.

E<sub>x1</sub> = Estoque total da Dívida Ativa no período de análise.

**Unidade de medida:** percentual.

**Periodicidade de medição:** anual.

**Fonte:** SIDA, Dívida Previdenciário.

**Amplitude:** nacional.

**Área responsável:** DGDAU.

**Polaridade:** negativa.

### **3) Arrecadação mediante parcelamento.**

**Dimensão geral:**

**Finalidade:** medir o nível estímulo à arrecadação por meio de parcelamentos.

**Fórmula de cálculo:**

$$(ARR \text{ Parc.} / ARR1) * 100$$

ARR Parc. = valor arrecadado em parcelamento (parcelamentos ordinários e especiais) da dívida ativa, no período de análise.

ARR1 = Arrecadação total da Dívida Ativa no período de análise.

**Unidade de medida:** percentual.

**Periodicidade de medição:** anual.

**Fonte:** SIDA, Dívida Previdenciário e Sistemas da RFB.

**Amplitude:** nacional.

**Área responsável:** DGDAU.

**Polaridade:** positiva.

#### 4) Relação entre a cobrança e a dívida.

##### 4.1) Dimensão geral

**Finalidade:** medir a eficácia da recuperação da dívida ativa.

**Fórmula de cálculo:**

$$(ARR1 / E \times 1) * 100$$

ARR1 = Arrecadação total da Dívida Ativa no período de análise.

Ex1 = Estoque total da Dívida Ativa no período de análise.

**Unidade de medida:** percentual.

**Periodicidade de medição:** anual.

**Fonte:** SIDA, Dívida Previdenciário, FGE.

**Amplitude:** nacional.

**Área responsável:** DGDAU.

**Polaridade:** positiva.

#### **4.2) Dimensão grandes devedores em relação ao seu próprio estoque.**

**Finalidade:** medir a eficácia da recuperação da dívida ativa em relação a grandes devedores.

**Fórmula de cálculo:**

$$(ARR1 GD / Ex 1 GD) * 100$$

ARR1 GD = Arrecadação da Dívida Ativa dos grandes devedores no período de análise.

Ex1 GD = Estoque da Dívida Ativa dos grandes devedores no período de análise.

**Unidade de medida:** percentual.

**Periodicidade de medição:** anual.

**Fonte:** SIDA, Dívida Previdenciário.

**Amplitude:** nacional.

**Área responsável:** DGDAU.

**Polaridade:** positiva.

#### **4.3) Dimensão grandes devedores da arrecadação em relação ao estoque geral da dívida ativa**

**Finalidade:** medir a eficácia da recuperação da dívida ativa em relação a grandes devedores.

**Fórmula de cálculo:**

$$(ARR1 GD / Ex1) * 100$$

ARR1 GD = Arrecadação da Dívida Ativa dos grandes devedores no período de análise.

Ex1 = Estoque total da Dívida Ativa no período de análise.

**Unidade de medida:** percentual.

**Periodicidade de medição:** anual.

**Fonte:** SIDA, Dívida Previdenciário.

**Amplitude:** nacional.

**Área responsável:** DGDAU.

**Polaridade:** positiva.

## 5) Arrecadação por Procurador da Fazenda Nacional

**Finalidade:** medir a arrecadação da dívida ativa no período proporcionalmente ao número de PFN em exercício na Instituição.

**Fórmula de cálculo:**

$$\text{ARR1} / \text{PFN}$$

ARR1 = Arrecadação total da Dívida Ativa no período de análise.

PFN = quantidade de PFN em exercício na Instituição no final do período analisado

**Unidade de medida:** R\$ / PFN.

**Periodicidade de medição:** anual.

**Fonte:** SIAPE, SIDA, Dívida Previdenciário, FGE e Sistemas da RFB.

**Amplitude:** nacional.

**Área responsável:** DGDAU.

**Polaridade:** positiva.

**Objetivo Geral nº 2**– Aumentar o percentual de dívida ativa garantida e a qualidade das garantias.

## 6) Dívida garantida.

**Finalidade:** acompanhamento do percentual de créditos garantidos.

**Fórmula de cálculo:**

$$(\text{G} / \text{E} \times 1) * 100$$

G = valor do estoque total da dívida ativa, no período, com garantia.

E x1 = Estoque total da Dívida Ativa no período de análise.

**Unidade de medida:** percentual.

**Periodicidade de medição:** anual.

**Fonte:** SAJ, SIDA, Dívida Previdenciário.

**Amplitude:** nacional.

**Área responsável:** DGDAU.

**Polaridade:** positiva.



**ANEXO IV DA PORTARIA PGFN N° , DE 21 DE DEZEMBRO DE 2010**

**PAINEL DAS AÇÕES PRIORITÁRIAS NACIONAIS**

<b>PERSPECTIVA DE RESULTADOS</b>		
<b>Nº</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>Indicador</b>
<b>1</b>	Aumentar a arrecadação	Crescimento da arrecadação da dívida ativa - indicador multidimensional
		Evolução do estoque da dívida ativa - indicador multidimensional
		Arrecadação mediante parcelamento - indicador multidimensional
		Arrecadação por Procurador da Fazenda Nacional
		Relação entre a cobrança e a dívida - indicador multidimensional
<b>2</b>	Aumentar o percentual da dívida ativa garantida e a qualidade das garantias	Dívida garantida

**PERSPECTIVA DE PROCESSO INTERNO**

<b>Nº</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ações Prioritárias</b>	<b>Descrição da Ação</b>
<b>3</b>	Aumentar a eficiência dos procedimentos de cobrança e recuperação da dívida ativa		<p align="center"><b>APN 1</b></p> <p align="center">Redução do tempo para inscrição em Dívida Ativa.</p>	Diminuir o tempo entre a constituição definitiva dos créditos e o recebimento para inscrição em Dívida Ativa; diminuir o tempo entre o recebimento para inscrição e a sua efetivação; padronizar os requisitos necessários para inscrição em Dívida Ativa; mapear e definir prioridades para automatização do recebimento dos dados para inscrição em Dívida Ativa; diligenciar, inclusive junto aos órgãos de origem, para garantir o cumprimento da legislação que determina a prioridade de inscrição dos débitos de elevado valor ou envolvendo crimes contra a ordem tributária.
			<p align="center"><b>APN 2</b></p> <p align="center">Aprimoramento da Cobrança Indireta</p>	Desenvolver novos mecanismos para aplicação de meios indiretos de cobrança e aperfeiçoar os meios existentes.
			<p align="center"><b>APN 3</b></p> <p align="center">Aprimoramento do controle das garantias</p>	Aprimorar os instrumentos para o controle das garantias e orientar a inserção das informações e dados pelas unidades.
			<p align="center"><b>APN 4</b></p> <p align="center">Prevenção ao esvaziamento patrimonial</p>	Desenvolver normas, procedimentos e sistemas de acompanhamento patrimonial, financeiro e contábil, para possibilitar a detecção do risco de insolvência do contribuinte e resguardar a satisfação do crédito.

<b>PERSPECTIVA DE PROCESSO INTERNO</b>				
<b>Nº</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ações Prioritárias</b>	<b>Descrição da Ação</b>
			<p><b>APN 5</b> Definição de estratégias de cobrança específicas e diferenciadas</p>	Desenvolver estratégias de recuperação do crédito público por setores econômicos, por regiões geográficas, por devedores solváveis, por grupos econômicos, por tipo de contribuinte e faixa de valores, visando a maior eficiência na recuperação do crédito; identificar, sistematizar e estabelecer estratégias de cobrança, a partir da identificação no fluxo de trabalho dos atores e papéis desenvolvidos na cobrança e recuperação, integrando parcerias com órgãos internos e externos que tenham potencial de contribuir para tornar mais célere e eficiente o curso da recuperação dos créditos sob a responsabilidade do DGDAU.
4	Assegurar a legitimidade dos créditos em cobrança		<p><b>APN 6</b> Depuração da dívida ativa</p>	Aprimorar a gestão das atividades de depuração propostas pelos grupos de trabalho de Depuração do Estoque da Dívida Ativa; desenvolver mecanismos que permitam visualizar e quantificar o que está sendo depurado.
5	Orientar de forma célere, harmônica, objetiva e segura.		<p><b>APN 7</b> Identificação e uniformização de orientações e temas relevantes</p>	Identificar eventuais contradições e inadequações das orientações relativas à cobrança e a arrecadação da Dívida Ativa; identificar, revisar, atualizar e consolidar orientações e temas relevantes relativos à cobrança e arrecadação da Dívida Ativa.
			<p><b>APN 8</b> Elaboração e Revisão de Manuais e Roteiros de Atividades</p>	Elaborar e revisar manuais e roteiros de atividades e procedimentos, com vistas à sistematização, padronização, simplificação e controle das rotinas e dos processos de trabalho.

<b>PERSPECTIVA DE PROCESSO INTERNO</b>				
<b>Nº</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ações Prioritárias</b>	<b>Descrição da Ação</b>
<b>6</b>	Aprimorar a comunicação interna e externa		<b>APN 9</b> Aprimoramento e incentivo à integração	Aprimorar e incentivar a integração do DGDAU com as Coordenações e as unidades da PGFN e com os órgãos externos relacionados às atividades da Dívida Ativa e recuperação do crédito público.
			<b>APN 10</b> Garantia de comunicação efetiva	Apoiar o aperfeiçoamento do sítio da PGFN na internet, a fim de melhorar a comunicação com o público externo; apoiar o aperfeiçoamento da intranet, efetuando constante atualização do conteúdo referente às atividades do DGDAU, CDA e CGD com a disponibilização permanente e atualizada de orientações e informações; buscar outros meios efetivos de comunicação.
<b>7</b>	Prevenir fraudes e irregularidades na dívida ativa		<b>APN 11</b> Criação e adequação de rotinas para prevenção de fraudes e irregularidades.	Mapear as rotinas existentes na dívida ativa, a fim de identificar os procedimentos que apresentam maior grau de fragilidade e risco; normatizar as rotinas para minimizar os riscos de fraude e irregularidades em dívida ativa; avaliar a adequação dos relatórios e ferramentas existentes com vistas a seu aprimoramento ou desenvolvimento de novos instrumentos de prevenção de fraudes e irregularidades.

**PERSPECTIVA DE RECURSOS E PESSOAS**

<b>Nº</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ações Prioritárias</b>	<b>Descrição da Ação</b>
<b>8</b>	Apoiar a qualificação, a capacitação e a motivação do corpo funcional		<b>APN 12</b> Acompanhamento das ações de capacitação relacionadas à recuperação e à cobrança da dívida	Identificar as necessidades de capacitação, colaborar na identificação e produção do material de treinamento e na indicação dos instrutores; demandar o Centro de Altos Estudos da PGFN (CEAE) para as providências quanto à realização das ações de capacitação; acompanhar as ações de capacitação relacionadas à cobrança e à recuperação da dívida ativa; verificar os resultados.
<b>9</b>	Apoiar e acompanhar o desenvolvimento e o aprimoramento de sistemas e recursos logísticos e tecnológicos		<b>APN 13</b> Aprimoramento dos mecanismos gerenciais da dívida	Mapear as necessidades gerenciais; definir os fluxos de disseminação das informações; padronizar a divulgação de informações gerenciais e articular-se com os setores de tecnologia, para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de ferramentas gerenciais da dívida.
			<b>APN 14</b> Acompanhamento do e-processo	Atuar na definição dos procedimentos, rotinas e normatização para implementação do e-processo em todas as unidades da PGFN.
			<b>APN 15</b> Acompanhamento do macro processo	Atuar na especificação dos procedimentos, rotinas e normatização para implementação do novo sistema da dívida ativa.
			<b>APN 16</b> Atendimento integrado	Aprimorar os procedimentos e rotinas de atendimento ao contribuinte, simplificando as atividades e diminuindo a burocracia para o acesso aos serviços e informações.
<b>10</b>	Fortalecer parcerias estratégicas		<b>APN 17</b> Fomento e celebração de parcerias estratégicas	Identificar a necessidade de acesso a novas bases de dados e informações; analisar a conveniência de novas parcerias estratégicas; diligenciar a celebração de instrumentos de parcerias quando necessários e aperfeiçoar os instrumentos e o acesso às parcerias existentes.

**ANEXO V DA PORTARIA PGFN Nº , DE 21 DE DEZEMBRO DE 2010.**

**PAINEL DAS AÇÕES PRIOTÁRIOS REGIONAIS**

<b>PERSPECTIVA DE RESULTADOS</b>		
<b>Nº</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>Indicador</b>
<b>1</b>	Aumentar a arrecadação	Crescimento da arrecadação da dívida ativa - indicador multidimensional.
		Evolução do estoque da dívida ativa - indicador multidimensional.
		Arrecadação mediante parcelamento - indicador multidimensional.
		Arrecadação por Procurador da Fazenda Nacional
		Relação entre a cobrança e a dívida - indicador multidimensional.
<b>2</b>	Aumentar o percentual da dívida ativa garantida e a qualidade das garantias	Dívida garantida.

<b>PERSPECTIVA DE PROCESSO INTERNO</b>				
<b>Nº</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ações Prioritárias</b>	<b>Descrição da Ação</b>
<b>3</b>	Aumentar a eficiência dos procedimentos de cobrança e recuperação da dívida ativa		<p><b>APR 1</b> Redução do tempo para inscrição em Dívida Ativa.</p>	Coordenar regionalmente a implementação das ações nacionais de redução do tempo de envio de créditos pelos órgãos de origem para inscrição em dívida ativa; fornecer informações para definição de prioridades para a automatização do recebimento dos dados para inscrição em dívida ativa; desenvolver ações regionais junto aos órgãos de origem para cumprimento da legislação que determina a prioridade de inscrição dos débitos de elevado valor ou envolvendo crimes contra a ordem tributária.
			<p><b>APR 2</b> Aprimoramento da Cobrança Indireta</p>	Apoiar o desenvolvimento de novos mecanismos de cobrança indireta e contribuir para o aperfeiçoamento dos já existentes
			<p><b>APR 3</b> Aprimoramento do controle das garantias</p>	Promover ações regionais para efetivação de garantias, fomentando a atualização das informações nos sistemas de controle, para maior eficiência na recuperação dos créditos.
			<p><b>APR 4</b> Prevenção ao esvaziamento patrimonial</p>	Disseminar, acompanhar e fomentar a aplicação dos procedimentos de prevenção ao esvaziamento patrimonial pelas suas unidades.
			<p><b>APR 5</b> Definição de estratégias de cobrança específicas e diferenciadas</p>	Contribuir para o desenvolvimento de estratégias de recuperação do crédito por setores econômicos, por regiões geográficas, por devedores solváveis, por grupos econômicos, por priorização das faixas de valor e demais estratégias implementadas pelo DGDAU, fomentando sua aplicação pelas suas unidades.

<b>PERSPECTIVA DE PROCESSO INTERNO</b>				
<b>Nº</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ações Prioritárias</b>	<b>Descrição da Ação</b>
<b>4</b>	Assegurar a legitimidade dos créditos em cobrança		<b>APR 6</b> Depuração da dívida ativa	Monitorar o cumprimento, pelas suas unidades, das ações necessárias à depuração propostas pelos Grupos de trabalho de Depuração do Estoque da Dívida Ativa; criar e implementar procedimentos de depuração.
<b>5</b>	Orientar de forma célere, harmônica, objetiva e segura		<b>APR 7</b> Identificação e uniformização de orientações e temas relevantes	Identificar temas relevantes que carecem de uniformização; contribuir para o desenvolvimento de estudos e orientações nacionais e fomentar sua aplicação pelas suas unidades.
			<b>APR 8</b> Colaboração na elaboração e revisão de Manuais, Roteiros de Atividades e Procedimentos.	Colaborar com o DGDAU na elaboração e revisão de manuais, roteiros de atividades e procedimentos, com vistas à sistematização, padronização, simplificação e controle das rotinas e dos processos de trabalho; elaborar manuais, roteiros de atividades e procedimentos.
<b>6</b>	Aprimorar a comunicação interna e externa		<b>APR 9</b> Aprimoramento e incentivo à integração	Promover ações de integração das Regionais com o DGDAU, com suas unidades que lhe são vinculadas e com os órgãos externos relacionados às atividades da Dívida Ativa .
			<b>APR 10</b> Garantia de comunicação efetiva	Contribuir para o incremento, revisão e atualização do conteúdo do sítio da PGFN na intranet, para melhor estruturar e facilitar a comunicação com as unidades.



**PERSPECTIVA DE PROCESSO INTERNO**

<b>Nº</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ações Prioritárias</b>	<b>Descrição da Ação</b>
7	Prevenir fraudes e irregularidades na dívida ativa		<b>APR 11</b> Criação e adequação de rotinas para prevenção de fraudes e irregularidades.	Identificar riscos de segurança e fragilidades nas rotinas existentes na dívida ativa; fornecer subsídios ao DGDAU para normatizar procedimentos no intuito de prevenir a ocorrência de irregularidades; colaborar com o DGDAU no mapeamento das rotinas existentes na dívida ativa, a fim de identificar os procedimentos que apresentam maior grau de fragilidade e risco.

**PERSPECTIVA DE RECURSOS E PESSOAS**

<b>Nº</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ações Prioritárias</b>	<b>Descrição da Ação</b>
<b>8</b>	Apoiar a qualificação, a capacitação e a motivação do corpo funcional		<b>APR 12</b> Acompanhamento das ações de capacitação relacionadas à recuperação e à cobrança da dívida.	Identificar as necessidades de capacitação a serem promovidas em âmbito nacional, informando-as ao DGDAU; comunicar e demandar a projeção regional do CEAE para que tome as providências necessárias à execução das ações regionais e locais de capacitação; acompanhar a aplicação das ações de capacitação relacionadas à cobrança e à recuperação da dívida ativa por suas unidades; assegurar a disseminação regional de conhecimento e competências adquiridos nos treinamentos.
<b>9</b>	Apoiar e acompanhar o desenvolvimento e o aprimoramento de sistemas e recursos logísticos e tecnológicos		<b>APR 13</b> Apoio ao aprimoramento dos mecanismos gerenciais da dívida.	Mapear as necessidades gerenciais na região; definir os fluxos de disseminação das informações; padronizar a divulgação de informações gerenciais em âmbito regional e articular-se com o DGDAU para que demande aos setores de tecnologia o aperfeiçoamento e desenvolvimento de ferramentas que facilitem o levantamento dos números e dados gerenciais da dívida.
			<b>APR 14</b> Acompanhamento do e-processo.	Apoiar, disseminar e acompanhar a implementação do e-processo.
			<b>APR 15</b> Acompanhamento do macroprocesso.	Apoiar a implementação do novo sistema da dívida.
			<b>APR 16</b> Atendimento integrado	Acompanhar e fiscalizar a aplicação do atendimento integrado por suas unidades; verificar os procedimentos, as rotinas e a

**PERSPECTIVA DE RECURSOS E PESSOAS**

<b>Nº</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ações Prioritárias</b>	<b>Descrição da Ação</b>
				execução, por suas unidades e pela RFB, das atividades formalizadas no plano de atendimento integrado vigente, a fim de garantir a efetiva simplificação do atendimento, diminuindo a burocracia e melhorando o acesso do cidadão aos serviços prestados e às informações devidas.
<b>10</b>	Fortalecer parcerias estratégicas	Quantidade de parcerias firmadas no período	<b>APR 17</b> Fomento e celebração de parcerias estratégicas	Informar ao DGDAU a necessidade de acesso a novos bancos de dados; identificar boas práticas realizadas regionalmente; propor novas parcerias estratégicas e contribuir para aperfeiçoamento dos instrumentos de parceria existentes.