



AT
autoridade
tributária e aduaneira

Plano de Atividades 2014

Plano de Atividades 2014

Autoridade Tributária e Aduaneira – Ministério das Finanças

Classificação: 010.05.03

(Aprovado pelo Conselho de Administração da Autoridade Tributária e Aduaneira em 27 de março de 2014 e pelo Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, por Despacho n.º 295/2015, em 11 de setembro de 2015)



Rua da Prata n.º 10
1149-027 Lisboa
URL: www.portaldasfinancas.gov.pt

ÍNDICE

1. NOTA INTRODUTÓRIA.....	5
2. A AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA.....	7
2.1 Missão, Visão e Valores.....	7
2.2 Orgânica.....	9
3. CONTEXTO.....	11
3.1 Referenciais de Atuação da AT.....	11
3.2 Previsões da Receita Fiscal.....	16
3.3 Análise SWOT.....	19
4. OBJETIVOS.....	20
4.1 Objetivos Estratégicos.....	21
4.2 Objetivos Operacionais e Indicadores.....	24
4.3 Quadro de Avaliação e Responsabilização 2014.....	26
4.3.1 Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras.....	29
4.3.2 Flexibilizar a organização e otimizar os recursos.....	38
4.3.3 Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas e reforçar o controlo aduaneiro.....	46
4.3.4 Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos.....	52
4.4 Projetos em destaque.....	55
4.4.1 Atendimento Presencial por Marcação (APM).....	55
4.4.2 Serviço de Finanças para grandes contribuintes.....	56
4.4.3 Sorteio e-fatura.....	56
4.4.4 Projetos <i>compliance</i>	57
4.5 Outras Atividades.....	58
4.5.1 Gestão tributária.....	58
4.5.2 Gestão aduaneira.....	62
4.5.3 Inspeção tributária e aduaneira.....	64
4.5.4 Justiça tributária e aduaneira.....	66
4.5.5 Representação e cooperação.....	68
4.5.6 Sistemas de informação.....	70
4.5.7 Outras áreas.....	72
4.6 Avaliação e Controlo do Plano.....	77
4.6 Recursos Planeados.....	77
4.6.1 Recursos humanos.....	78
4.6.2 Recursos financeiros.....	80
4.6.3 Instalações.....	81
ANEXOS.....	83
Anexo 1 – Siglas e acrónimos.....	83
Anexo 2 – Síntese das Atividades Planeadas.....	86

1. NOTA INTRODUTÓRIA

Decorrente da adoção de um sistema de gestão e avaliação por objetivos, a Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) tem, nos últimos anos, vindo a desenvolver, a adaptar e a integrar os vários instrumentos de gestão, incluindo o Plano de Atividades (PA). Assim, o PA integra um conjunto mais vasto de instrumentos de gestão e a sua elaboração assenta na metodologia de gestão e avaliação por objetivos enquanto ferramenta de avaliação de desempenho e de gestão estratégica, permitindo não apenas a definição dos objetivos e a avaliação do desempenho organizacional, mas também a clarificação e comunicação da estratégia, missão e visão da organização a vários níveis.

Exigindo este modelo um forte envolvimento e comprometimento de todos numa concertação de esforços orientados para o alcance dos resultados globais previstos, integra este PA o QUAR da AT para 2014, o qual foi já submetido à Tutela para aprovação, bem como os Planos de Atividade Setoriais das suas diversas áreas funcionais.

O presente PA encontra-se também, naturalmente, alinhado com os objetivos do Governo, constantes nas Grandes Opções do Plano para 2014, em termos de política fiscal, evidenciando-se os seguintes vetores estruturantes:

- Consolidação das condições de competitividade da economia portuguesa;
- Reforço do combate à fraude e evasão fiscais;
- Consolidação orçamental e equidade;
- Continuação da reforma estrutural da administração tributária e dos direitos dos contribuintes.

Vetores que caracterizam e delimitam o contexto em que se vai desenvolver a atividade da AT planeada para 2014.

Em conclusão, o presente Plano explicita os objetivos estratégicos e operacionais da AT para 2014, bem como os indicadores que permitem avaliar a concretização no que respeita aos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade, desenvolvendo-se em quatro capítulos:

- Capítulo I – Nota introdutória;
- Capítulo II – Autoridade Tributária e Aduaneira, onde é feita a caracterização da AT, através da apresentação dos seus elementos estruturantes: missão, visão, valores e estrutura orgânica;

- Capítulo III – Contexto, onde se faz a análise SWOT, se descrevem os referenciais de atuação da AT e a previsão da receita fiscal para 2014;
- Capítulo IV – Objetivos, onde se apresenta o QUAR para 2014 e se descrevem os objetivos estratégicos e operacionais, bem como os respetivos indicadores e metas. São também apresentados neste capítulo, os principais projetos em destaque, assim como os recursos organizacionais.

Este Plano foi preparado pela Direção de Serviços de Planeamento e Controlo de Gestão (DSPCG), com base nos contributos de várias áreas da AT, nomeadamente através dos respetivos Planos de Atividade Setoriais esperando-se que constitua um elemento para o enraizamento de uma cultura de excelência, orientada para resultados, e para o envolvimento e alinhamento de todos na execução da estratégia definida para a organização.

2. A AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA

2.1 Missão, Visão e Valores

MISSÃO

A AT tem por missão administrar os impostos, direitos aduaneiros e demais tributos que lhe sejam atribuídos, bem como exercer o controlo da fronteira externa da União Europeia e do território aduaneiro nacional, para fins fiscais, económicos e de proteção da sociedade, de acordo com as políticas definidas pelo Governo e o Direito da União Europeia.

Com vista a prosseguir a sua missão, estão cometidas à AT as seguintes atribuições:

- Assegurar a liquidação e cobrança dos impostos sobre o rendimento, sobre o património e sobre o consumo, dos direitos aduaneiros e demais tributos que lhe incumbe administrar, bem como arrecadar e cobrar outras receitas do Estado ou de pessoas coletivas de direito público;
- Exercer a ação de inspeção tributária e aduaneira, garantir a aplicação das normas a que se encontram sujeitas as mercadorias introduzidas no território da União Europeia e efetuar os controlos relativos à entrada, saída e circulação das mercadorias no território nacional, prevenindo, investigando e combatendo a fraude e evasão fiscais e aduaneiras e os tráficos ilícitos, no âmbito das suas atribuições;
- Exercer a ação de justiça tributária e assegurar a representação da Fazenda Pública junto dos órgãos judiciais;
- Assegurar a negociação técnica e executar os acordos e convenções internacionais em matéria tributária e aduaneira, cooperar com organismos europeus e internacionais e outras administrações tributárias e aduaneiras, e participar nos trabalhos de organismos europeus e internacionais especializados no seu domínio de atividade;
- Promover a correta aplicação da legislação e das decisões administrativas relacionadas com as suas atribuições e propor as medidas de caráter normativo, técnico e organizacional que se revelem adequadas;
- Desenvolver e gerir as infraestruturas, equipamentos e tecnologias de informação necessários à prossecução das suas atribuições e à prestação de apoio, esclarecimento e serviços de qualidade aos contribuintes;

- Realizar e promover a investigação técnica e científica no domínio tributário e aduaneiro, tendo em vista o aperfeiçoamento das medidas legais e administrativas, a qualificação permanente dos recursos humanos, bem como o necessário apoio ao Governo na definição da política fiscal e aduaneira;
- Informar os contribuintes e os operadores económicos sobre as respetivas obrigações fiscais e aduaneiras e apoiá-los no cumprimento das mesmas;
- Assegurar o licenciamento do comércio externo dos produtos tipificados em legislação especial e gerir os regimes restritivos do respetivo comércio externo.

VISÃO

A AT será uma organização resiliente, capaz de responder com sucesso aos constantes desafios que enfrenta, graças à qualidade do seu capital humano e tecnológico, constituindo uma referência no seio da administração pública portuguesa pela prestação de um serviço público de qualidade e possuindo um padrão de desempenho ao nível das melhores administrações fiscais e aduaneiras internacionais.

VALORES

Ética Organizacional

A AT garantirá, tanto aos contribuintes e operadores económicos com os quais se relaciona, como aos seus colaboradores, um relacionamento assente em princípios de justiça e equidade.

Transparência

A AT disponibiliza toda a informação relativa ao relacionamento fiscal e aduaneiro que mantém com os cidadãos e os diferentes tipos de pessoas coletivas, de forma aberta, clara e em tempo oportuno, a todos os interessados que, nos termos da lei, tenham direito a aceder a essa mesma informação.

Imparcialidade

A AT relaciona-se com os contribuintes de forma objetiva e imparcial, tendo sempre presente que todos os cidadãos são iguais perante a lei.

Responsabilização

A AT garante a prestação de contas da sua atividade e desempenho a todos os cidadãos, disponibilizando publicamente essa informação.

Colaboração

A AT colabora com outros organismos nacionais e internacionais na prossecução do interesse público e presta aos cidadãos um serviço eficaz e adequado.

Profissionalismo

A AT presta aos cidadãos um serviço de elevado nível técnico assente no domínio pelos seus colaboradores de um leque diversificado de competências.

Inovação

A AT adota uma atitude aberta e receptiva à inovação promovendo a transformação do conhecimento tácito dos seus colaboradores em conhecimento explícito e implementa as melhoras práticas das administrações fiscais e aduaneiras.

2.2 Orgânica

A AT é um serviço da administração direta do Estado, sendo dirigida por um diretor-geral, coadjuvado por 12 subdiretores-gerais. É ainda órgão da AT, o Conselho de Administração da Autoridade Tributária e Aduaneira (CAAT)¹.

Entre as várias competências decisórias e consultivas, ao CAAT compete aprovar os projetos do quadro de avaliação e responsabilização, do plano e relatório de atividades, e ainda acompanhar a execução do plano de atividades e do orçamento.

A AT possui autonomia administrativa, encontrando-se territorialmente desconcentrada em serviços:

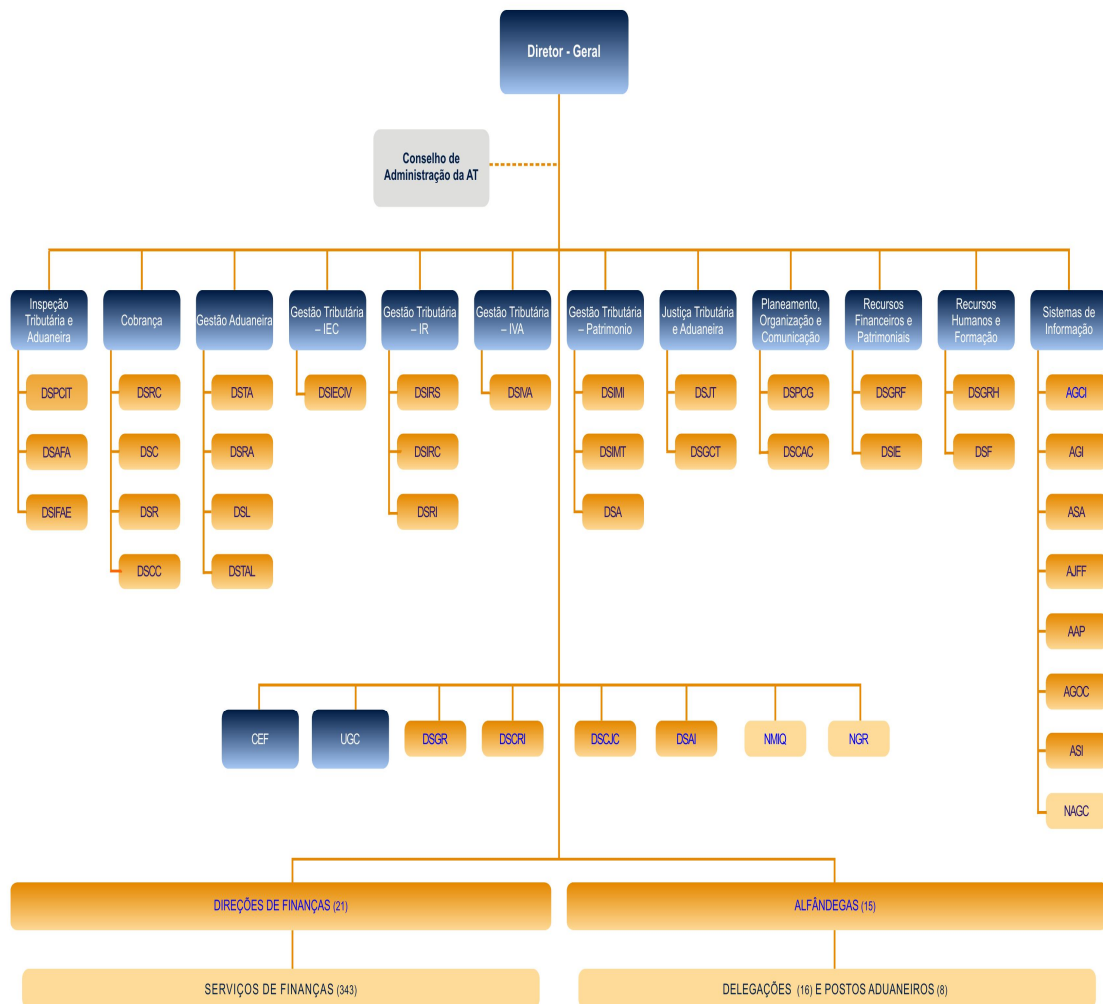
- Centrais, onde se compreendem as direções de serviços, o Centro de Estudos Fiscais e Aduaneiros e a Unidade de Grandes Contribuintes;
- Regionais, designados por direções de finanças e alfândegas;
- Locais, designadas por serviços de finanças, delegações e postos aduaneiros.

A sua estrutura orgânica é definida nos seguintes diplomas legais:

- Decreto-Lei n.º 118/2011, de 15/12, que aprova a missão, atribuições, órgãos de direção, tipo de organização interna, princípios e instrumentos de gestão, receitas, despesas e quadro de cargos de direção;
- Portaria n.º 320-A/2011, de 30/12, que determina a estrutura nuclear dos serviços, as competências das respetivas unidades orgânicas e fixa o limite máximo de unidades orgânicas flexíveis.

¹Artigo 3.º, n.ºs 1 e 3, do Decreto-Lei 118/2011, de 15 de Dezembro.

Estrutura orgânica da AT



3. CONTEXTO

O contexto organizacional abrange os referenciais de atuação da AT – Grandes Opções do Plano e o Orçamento do Estado para 2014 -, as previsões da receita fiscal para 2014, e finaliza com uma análise SWOT para a AT.

3.1 Referenciais de Atuação da AT

Em cumprimento do Programa de Assistência Económica e Financeira a Portugal, tanto as Grandes Opções do Plano para 2014 como o Orçamento do Estado para 2014 convergem na adoção de uma série de medidas fiscais estruturadas em torno de quatro vetores principais:

Vetor 1 – Consolidação das condições de competitividade da economia portuguesa

- Não obstante a situação das finanças públicas em Portugal e o cumprimento do Programa de Ajustamento Económico imponham a continuação do esforço de ajustamento, pretende-se, em 2014, promover a consolidação das condições de competitividade fiscal da economia portuguesa, através do reforço de um contexto fiscal favorável que propicie o investimento e a criação de emprego.
- Desta forma, em termos de reforma estrutural do sistema de tributação das empresas, existe um grande empenho numa reforma profunda e abrangente do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC). A reforma deste imposto que agora entra em vigor pretende tornar o IRC um imposto mais moderno, mais simples e mais estável, com vista ao posicionamento de Portugal como um país fiscalmente competitivo no plano internacional. De referir a criação de um regime de eliminação de dupla tributação de cariz universal, alargando o regime atual de eliminação da dupla tributação (aplicável apenas na esfera nacional e europeia) aos investimentos realizados em qualquer parte do mundo (com exceção dos paraísos fiscais), promovendo a internacionalização das empresas portuguesas e a atração de novos investidores para o mercado português.
- Aumento do prazo de reporte de prejuízos fiscais, para um prazo até 12 anos. Com efeito, pelo menos 14 países da União Europeia não estabelecem qualquer limite temporal para o reporte de prejuízos fiscais (nestes se incluindo a Alemanha, Reino Unido, Áustria, Dinamarca, França, Irlanda, Itália, Bélgica e Suécia) e noutros o prazo de reporte é muito alargado (em Espanha, o prazo é de 18 anos).

Simultaneamente, de forma a mitigar os efeitos desta medida, a qual se aplica apenas aos prejuízos fiscais gerados a partir de 2014, a reforma propõe uma redução do limite anual dos prejuízos fiscais dedutíveis pelas empresas dos atuais 75% para 70%. Desta forma, garante-se que, em cada ano, pelo menos 30% dos lucros tributáveis das empresas serão sujeitos a tributação, independentemente do montante dos prejuízos fiscais a reportar.

- Em sede de Imposto Sobre o Valor Acrescentado (IVA), continuar-se-á a implementar o regime de IVA de caixa, que entrará em pleno funcionamento a partir de 1 de janeiro de 2015. Esta reforma permite aliviar a pressão de tesouraria dos agentes económicos com um volume de negócios anual até 500.000 euros, valor que torna elegíveis para este regime mais de 85% das empresas portuguesas. Optou-se por um regime abrangente, que inclui, genericamente, todos os setores de atividade, incluindo também as operações efetuadas com o Estado. Portugal integra o grupo dos primeiros países da União Europeia a aprovar um regime de IVA de caixa.
- Relativamente à política fiscal internacional pretende-se alargar significativamente a rede de convenções para evitar a dupla tributação celebradas com outros Estados. Neste momento, Portugal encontra-se em negociações com cerca de 40 países tendo em vista a celebração de novas Convenções ou a revisão de Convenções já existentes, nomeadamente com outros países europeus. Neste contexto, constituem objetivos primordiais a celebração e renegociação de Convenções para evitar a Dupla Tributação com países que representem «mercados prioritários» para as empresas portuguesas, de forma a eliminar ou reduzir significativamente os obstáculos à sua internacionalização e promover o investimento estrangeiro em Portugal.

Vetor 2 – Reforço do Combate à Fraude e Evasão Fiscais

- O primeiro Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras, para o triénio de 2012 a 2014, estabelece como objetivo prioritário o reforço da eficácia do combate à fraude de elevada complexidade e à economia informal, promovendo, por essa via, uma maior equidade fiscal na repartição do esforço coletivo de consolidação orçamental. No desenvolvimento desta estratégia, entrou em vigor em 1 de janeiro de 2013, em sede de Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), uma reforma fundamental do regime da faturação, que será aprofundada em 2014, designadamente através do desenvolvimento e aperfeiçoamento dos mecanismos de cruzamento de informação, tirando o máximo partido da eficácia do sistema e-fatura e estendendo-o aos impostos sobre o rendimento, designadamente ao IRC.

- É atribuído ao cidadão um papel importante no combate à fraude e evasão fiscais abrindo-se um canal para comunicação de situações de falta ou irregularidade de emissão de comprovativos de compra. Prevê-se, ainda, que esta nova funcionalidade comece a ser disponibilizada numa versão app que permitirá inserir, através do telemóvel, os dados necessários para a investigação das entidades que, alegadamente, levaram a cabo as irregularidades.
- Também a implementação do já anunciado Sorteio e-fatura reforçará o papel desempenhado por todos os cidadãos no combate à economia paralela e à evasão fiscal, razão pela qual a AT vai atribuir, com uma periodicidade regular, prémios aos consumidores que exigirem a emissão de faturas nas aquisições de bens e serviços, sendo elegíveis todas as faturas emitidas a partir de 1 de janeiro de 2014, que contenham o NIF do adquirente.
- Em 2014, ficará ainda completa a reforma dos documentos de transporte, que determina a obrigação de os agentes económicos comunicarem previamente à AT (por via eletrónica) os documentos de transporte das mercadorias em circulação, assegurando a desmaterialização destes e permitindo um controlo mais eficaz das situações de fraude e evasão fiscal, visando o combate aos fenómenos de subfaturação e transporte clandestino de mercadorias.
- Em 2014, entrarão em funções cerca de 1.000 novos inspetores tributários, em estágio, que irão reforçar as atividades inspetivas da AT e possibilitar que cerca de 30% dos seus efetivos estejam afetos à inspeção, o que coloca a administração fiscal portuguesa a par das melhores práticas internacionais.
- No âmbito do direito penal tributário, pretende-se restringir as situações que permitem a dispensa de pena, de modo a garantir uma defesa efetiva dos interesses do Estado, através da condenação efetiva dos contribuintes que cometam crimes tributários, lesando os interesses dos contribuintes em geral.
- Pretende-se o alargamento da rede de acordos de troca de informação de última geração que garantam o acesso por parte da AT à informação qualificada e sistematizada enviada por outras administrações tributárias.

Vetor 3 – Consolidação Orçamental e Equidade

Em sede de IRC

- No contexto da reforma deste imposto, as medidas propostas destinam-se a exigir às empresas com maiores recursos a continuação de um esforço acrescido na consolidação orçamental, protegendo assim as pequenas e médias empresas que constituem a base do tecido empresarial português. Neste quadro, as empresas com lucros mais elevados continuam a estar sujeitas a uma taxa adicional, a título de derrama estadual, de 3% sobre os lucros superiores a 1,5 milhões de euros, de 5% se superiores a 7,5 milhões de euros e de 7% sobre os lucros superiores a 35 milhões de euros.
- Assiste-se a uma descida da taxa nominal de 25% para 23% já em 2014. Além disso, passa a existir uma nova taxa intermédia de imposto, de 17%, para as PME e que se aplica aos primeiros 15 mil euros de matéria coletável.
- As empresas com rendimentos anuais até 200 mil euros ou um total de balanço até 500 mil euros vão poder aderir a um regime simplificado em matéria de IRC, onde, em vez de seguirem as regras de apuramento habituais, através da contabilidade, são tributadas por coeficientes, que variam consoante a origem dos rendimentos. Estabelece-se um mínimo anual a pagar de IRC de mil euros, equivalente ao limite mínimo do pagamento especial por conta, que desaparece para quem aderir ao regime simplificado. No regime simplificado não há lugar ao pagamento de tributações autónomas sobre despesas de representação, ajudas de custo ou deslocações em viatura própria, entre outras.

Em sede de Imposto do selo

- Será novamente apresentado um pedido de autorização para legislar no sentido de criar uma nova taxa, até 0,3%, para incidir na generalidade das transações financeiras que tenham lugar em mercado secundário. A implementação desta autorização está dependente da decisão que venha a ser tomada pelos Estados-Membros da União Europeia que decidiram participar no mecanismo de cooperação reforçada nesta matéria, de forma a evitar distorções nos mercados.

Ao nível dos impostos especiais sobre o consumo

- No âmbito do Imposto sobre o Tabaco, releva-se a aproximação dos níveis de tributação de todas as formas de tabaco, de modo a evitar efeitos substitutivos entre os diferentes produtos, incrementando dessa forma a tributação do tabaco de corte fino, o tabaco de cachimbo e demais tabacos.

Em sede do Imposto Único de Circulação

- Propõe-se a introdução de um adicional de IUC, incidente sobre as viaturas ligeiras de passageiros movidos a gasóleo, tradicionalmente sujeitos a um regime fiscal mais favorável, nomeadamente em sede de Imposto sobre Produtos Petrolíferos e Energéticos, de modo a reequilibrar a sua situação tributária com as viaturas equivalentes a gasolina, atendendo simultaneamente ao facto de estas viaturas serem, em regra, mais poluentes e mais prejudiciais ao ambiente.

Em sede do IMI e IMT

- Redução em 50% da isenção concedida aos fundos de investimento imobiliário e aos fundos de pensões, em sede de IMI e IMT.

Vetor 4 – Reforma Estrutural da Administração Tributária e dos Direitos do Contribuinte

- No dia 1 de janeiro de 2012, iniciou-se o processo de reforma profunda da administração tributária, com a criação da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT). Estrategicamente renovou-se a missão e objetivos da administração tributária e aduaneira, assegurando maior coordenação na execução das políticas fiscais e garantindo uma mais eficiente afetação e utilização dos recursos existentes.
- Durante o ano de 2012, procedeu-se a uma integração dos serviços centrais de suporte (gestão de recursos humanos e gestão financeira e patrimonial), dos sistemas de informação e à operacionalização da Unidade dos Grandes Contribuintes (UGC), relativamente à qual de encontra prevista para 2014 a concretização da criação do seu próprio Serviço de Finanças, o que constituirá uma plataforma privilegiada de relacionamento entre a AT e os contribuintes.
- Esta fusão permitiu reduzir custos mediante a simplificação da estrutura de gestão operativa, ao mesmo tempo que se aposta no reforço do investimento em sistemas de informação e na racionalização da estrutura local, tendo em vista a sua adaptação a um novo paradigma de relacionamento entre a AT e os contribuinte e operadores económicos, em que os canais remotos (designadamente a via eletrónica) ganharam um peso preponderante.
- Não obstante, a preocupação constante com a melhoria da qualidade do serviço prestado conduziu à criação no início do presente ano, de um novo serviço de agendamento de Atendimento Presencial por Marcação (APM), nesta fase inicial através do Centro de Atendimento Telefónico e em regime piloto nos SLF do concelho de Lisboa.

- Perspetiva-se, ainda, a reformulação das estruturas organizativas e dos processos de funcionamento da AT, passando de uma estrutura organizada por imposto para uma estrutura organizada por funções.

3.2 Previsões da Receita Fiscal

A previsão da receita fiscal da Administração Central para 2014 ascende a 35.650,7 milhões de euros, representando um acréscimo de 2,1% face à receita estimada para 2013. Quanto à receita fiscal da Administração Local, destaca-se o aumento da receita de Imposto Municipal sobre Imóveis, com um crescimento previsto de 12,6% em 2014, face à estimativa para 2013. O quadro seguinte apresenta a receita fiscal, total e desagregada por imposto, para o ano de 2013 (estimativa) e 2014 (previsão).

Receita fiscal administrada pela AT

Milhões de euros

	2013 Estimativa	2014 Orçamento	Variação 2014/2013	
			Absoluta	%
Receita fiscal da Administração Central	34.903,1	35.650,7	747,6	2,1%
Impostos Diretos	16.501,8	16.971,7	469,9	2,8%
Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS)	12.011,1	12.436,8	425,7	3,5%
Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC)	4.480,6	4.524,7	44,1	1,0%
Outros	10,1	10,2	0,1	1,0%
Impostos Indiretos	18.401,3	18.679,0	277,7	1,5%
Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)	12.937,6	12.915,8	-21,8	-0,2%
Imposto sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos (ISP)	2.040,0	2.082,6	42,5	2,1%
Impostos de Selo (IS)	1.327,4	1.372,7	45,3	3,4%
Imposto sobre o Tabaco (IT)	1.306,4	1.430,5	124,1	9,5%
Imposto sobre Veículos (ISV)	334,4	353,6	19,2	5,7%
Imposto Único de Circulação (IUC)	242,5	298,8	56,3	23,2%
Imposto sobre Álcool e Bebidas Alcoólicas (IABA)	169,7	181,6	11,9	7,0%
Outros	43,2	43,5	0,2	0,5%
Receita fiscal da Administração Local	1.726,0	1.915,0	189,0	11,0%
Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)	1.359,0	1.530,0	171,0	12,6%
Imposto Municipal sobre Transações (IMT)	367,0	385,0	18,0	4,9%
Outros (Inclui Derrama)	n.d.	n.d.	-	-

Fonte: Ministério das Finanças, Relatório do Orçamento do Estado para 2014.

Receita por imposto

Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS)

Para 2014, prevê-se que a receita líquida em sede de IRS atinja o valor de 12.436,8 milhões euros. Esta previsão tem subjacente o cenário macroeconómico do Orçamento do Estado de 2014, em particular as variáveis que mais fortemente condicionam a evolução da base tributável do IRS como o emprego total, o nível de preços e os salários nominais, refletindo também o acolhimento da recomendação do Tribunal de Contas no que concerne à contabilização da transferência da participação variável dos municípios na receita do IRS como despesa orçamental.

Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC)

Em 2014, a previsão da receita líquida de IRC ascende a 4.524,7 milhões de euros, refletindo, essencialmente, a evolução prevista do cenário macroeconómico para 2014, a qual aponta para uma recuperação da atividade económica, que compensa o impacto esperado decorrente da reforma do IRC.

Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

Em 2014, estima-se que a receita líquida em sede de IVA atinja 12.915,8 milhões de euros. Esta previsão incorpora os efeitos esperados do cenário macroeconómico em 2014, em particular no que diz respeito à trajetória das variáveis macroeconómicas mais fortemente correlacionadas com a receita deste imposto e do efeito esperado da estratégia de reforço do combate à fraude e à evasão fiscais ao longo de 2014. Em particular, releve-se para 2014 o desenvolvimento da reforma da faturação e do sistema e-fatura e a aplicação plena da reforma dos documentos de transporte.

Imposto sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos (ISP)

Prevê-se que a receita líquida deste imposto alcance os 2.082,6 milhões de euros, em 2014, o que representa um aumento de 2,1%, face à estimativa de execução orçamental em 2013. Esta evolução reflete o perfil de recuperação da atividade económica previsto para 2014.

Imposto do Selo (IS)

Para 2014, a receita líquida em sede de IS deverá atingir 1.372,7 milhões de euros, representando um crescimento de 3,4%, face a 2013. Antevê-se que a receita líquida do IS beneficie da recuperação da atividade económica e da dinamização dos mercados financeiros.

Imposto sobre o Tabaco (IT)

Prevê-se que, em 2014, a receita líquida do imposto sobre o tabaco atinja os 1.430,5 milhões de euros, o que representa um aumento de 9,5% face à estimativa de 2013. Esta estimativa traduz, por um lado, a evolução prevista para a introdução no consumo destes produtos e, por outro lado, o efeito esperado das alterações legislativas propostas em sede de Orçamento do Estado, as quais prevêem, nomeadamente, um maior nivelamento da tributação de diferentes formas de tabaco.

Imposto sobre Veículos (ISV)

Para 2014, a receita líquida do ISV deverá atingir os 353,6 milhões de euros, o que representa uma melhoria de 5,7% face à estimativa de 2013, traduzindo a tendência de recuperação expetável na venda de veículos automóveis

Imposto Único de Circulação (IUC)

Antevê-se que a receita líquida do IUC se situe, em 2014, nos 298,8 milhões de euros, o que corresponde a um crescimento de 56,2 milhões de euros, face a 2013, refletindo, por um lado, a tendência de crescimento deste imposto e, por outro lado, o efeito esperado das alterações legislativas propostas em sede de Orçamento do Estado.

Imposto sobre Álcool e Bebidas Alcoólicas (IABA)

Prevê-se, para 2014, uma receita líquida de IABA de 181,6 milhões de euros, o que representa um aumento de 7%, face à estimativa de execução orçamental em 2013. Esta previsão tem subjacente a evolução esperada da introdução no consumo do álcool e de bebidas alcoólicas em 2014 e o impacto das alterações legislativas propostas para esse ano.

Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)

Para 2014, a receita líquida do IMI deverá atingir os 1530 milhões de euros, o que representa uma melhoria de 12,6% face à estimativa de 2013, traduzindo o resultado da reavaliação do património imobiliário.

Imposto Municipal sobre Transações (IMT)

A previsão de crescimento da receita líquida do IMT, para 2014, é de cerca de 5% face à estimativa de execução orçamental em 2013, prevendo-se que atinja os 385 milhões de euros. Esta evolução reflecte, também ela, o perfil de recuperação da actividade económica previsto para 2014.

3.3 Análise SWOT

A matriz SWOT (Strengths/pontos fortes, Weaknesses/pontos fracos, Opportunities/oportunidades e Threats/ameaças) é utilizada para identificar os fatores críticos que condicionam o desempenho da AT, tendo em vista uma definição de propostas de melhoria a serem implementadas com o objetivo de promover uma melhor *performance* da organização.

O quadro seguinte consubstancia a análise efetuada aos ambientes externo e interno à atividade da AT, tendo sido apuradas as principais ameaças e oportunidades face aos pontos fortes e fracos que caracterizam a sua atividade.

Destacam-se a utilização crescente das TIC e o bom nível de disponibilidade e especialização dos colaboradores (pontos fortes), a maior consciência cívica da fiscalidade por parte dos contribuintes e a consolidação da fusão da AT (oportunidades), o elevado grau de obsolescência de algumas componentes da infraestrutura tecnológica e os elevados níveis de contencioso (pontos fracos) e a sofisticação da fraude e evasão fiscal e o contexto de crise económica e financeira (ameaças).

Espera-se, assim, que a correção das dificuldades identificadas conjugada com as oportunidades evidenciadas permita um impacto positivo ao nível da diminuição dos pontos fracos e da melhoria dos pontos fortes e que a escassez de recursos financeiros atualmente sentida não impeça a concretização das oportunidades, transformando-as em novos pontos fortes.

A análise da matriz SWOT permite extrair as seguintes conclusões:

- A AT deverá continuar a aproveitar a apetência para a utilização das TIC, disponibilizando novos serviços no Portal das Finanças e fomentando a interação com os contribuintes e operadores económicos através dos meios eletrónicos;
- Deverão continuar a desenvolver-se esforços para aproveitar a crescente perceção do risco associado ao incumprimento, como alavanca para reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e, paralelamente, assegurar o cumprimento voluntário das obrigações fiscais;
- A AT deverá continuar a apostar em ferramentas de otimização do cruzamento de informação potenciando a deteção de situações de incumprimento de forma automatizada e com baixo dispêndio de recursos;

- Deverá esforçar-se por tirar o máximo partido da oportunidade que é a rede já constituída de convenções para evitar a dupla tributação e de acordos de troca de informação em matéria fiscal, assim como privilegiar os projetos que passem por reforçar a cooperação com outras autoridades nacionais e internacionais;
- A AT deverá persistir na aposta numa cultura de elevado desempenho e profissionalismo, incrementando, através das potencialidades existentes e em desenvolvimento, a formação e a divulgação de conhecimentos entre os seus recursos humanos;
- Por último, a AT deverá contribuir ativamente para o aumento da competitividade fiscal do país através do reforço de um contexto fiscal favorável ao investimento (em que se destaca o investimento estrangeiro), à internacionalização e à criação de emprego.

Pontos Fortes

- Melhoria contínua da gestão por objetivos
- Racionalização, simplificação e informatização de processos e de procedimentos
- Crescente disponibilização de declarações fiscais/ aduaneiras e serviços via internet
- Qualidade técnica dos recursos humanos
- Cooperação com outras administrações fiscais e aduaneiras

Pontos Fracos

- Elevado grau de obsolescência de componentes da infraestrutura tecnológica
- Falta de interoperabilidade dos sistemas de informação
- Ausência de base de dados de conhecimento das decisões do contencioso administrativo e judicial
- Envelhecimento dos recursos humanos

Oportunidades

- Aumento da perceção de risco associado ao incumprimento
- Consolidação do processo de fusão e reestruturação organizativa
- Protocolos com entidades públicas, para cobrança coerciva
- Rede crescente de convenções de dupla tributação e acordos de informação fiscal
- Recrutamento de inspetores tributários

Ameaças

- Sofisticação da fraude e evasão fiscais
- Fraca competitividade fiscal internacional devido à complexidade e frequente mutação do sistema fiscal
- Planeamento fiscal agressivo
- Crise económica e aumento da carga fiscal comprometendo o cumprimento voluntário e incrementando a economia paralela
- Aumento do contencioso

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivos Estratégicos



GARANTIR A EFICÁCIA NA GESTÃO E COBRANÇA FISCAL E ADUANEIRA, VISANDO A MINIMIZAÇÃO DO *TAX GAP*



REESTRUTURAR E FLEXIBILIZAR A ORGANIZAÇÃO TENDO EM VISTA A SUA ADEQUAÇÃO À EVOLUÇÃO CONSTANTE DO CONTEXTO ENVOLVENTE



MELHORAR O SERVIÇO PRESTADO AO CONTRIBUINTE, FACILITANDO O CUMPRIMENTO VOLUNTÁRIO E APOIAR A COMPETITIVIDADE ECONÓMICA



REFORÇAR A COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL A NÍVEL FISCAL E ADUANEIRO E GARANTIR A PROTEÇÃO NACIONAL E DA UNIÃO EUROPEIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA AT

Objetivo 1 – Garantir a eficácia na gestão e cobrança fiscal e aduaneira, visando a minimização do *tax gap*

Garantir o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras pelos cidadãos é o objetivo fundamental das Administrações Tributárias. A prossecução deste objetivo assentará na execução de estratégias que, por um lado, promovam o cumprimento voluntário e, por outro, não dêem tréguas aos comportamentos abusivos e fraudulentos.

No que respeita aos contribuintes incumpridores, a AT agirá de forma rápida e firme, intensificando a sua ação junto dos devedores, de modo a criar nos cidadãos e empresas a imagem de uma administração tributária e aduaneira que garante a justiça e a equidade, com efeitos indutores na cobrança voluntária.

Estabelecem-se como **estratégias** associadas a este objetivo:

- ◆ Assegurar uma cobrança de receitas eficiente e incrementar a cobrança voluntária;
- ◆ Reforçar o combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira;
- ◆ Consolidar o processo de modernização da justiça tributária e aduaneira;
- ◆ Assegurar a proteção dos interesses financeiros da União Europeia.

Será ainda dada particular atenção à identificação das causas do incumprimento dos deveres declarativos e de pagamento pelos contribuintes a quem são instaurados procedimentos de contraordenação e inquéritos criminais, bem como processos de execução fiscal, de forma a encontrar as soluções mais eficazes para corrigir estas situações.

Objetivo 2 – Reestruturar e flexibilizar a organização tendo em vista a sua adequação à evolução constante do contexto envolvente

Para cumprir eficazmente a sua missão, a AT tem de ser capaz de se adaptar aos novos desafios resultantes das contínuas alterações do contexto envolvente.

Por sua vez, uma forte capacidade de adaptação à mudança pressupõe uma grande flexibilidade, de modo a possibilitar a rápida reafetação dos recursos disponíveis às necessidades organizacionais, estabelecendo-se as seguintes **estratégias** para este objetivo:

- ◆ Reorganizar a estrutura de funcionamento da organização, com vista a permitir a melhor adequação dos recursos existentes às necessidades do país;
- ◆ Desenvolver mecanismos de integração e homogeneização de decisões, tendentes a viabilizar o funcionamento de estruturas orgânicas que possam operar de forma descentralizada;
- ◆ Qualificar e valorizar os recursos humanos e reforçar os processos e instrumentos de gestão;
- ◆ Explorar possibilidades adicionais no domínio das tecnologias de informação, com vista a melhorar o desempenho da organização.

A flexibilização da estrutura orgânica da AT, que deverá conduzir a um aumento da eficiência e uma redução dos custos de funcionamento, será alcançada através das seguintes **medidas**:

- ◆ Reavaliação da estrutura organizacional, a qual deverá evoluir em obediência às seguintes orientações: (i) racionalização dos serviços regionais e locais; (ii) criação de novos serviços desconcentrados, abrangendo áreas mais alargadas; (iii) transferência de competências entre serviços centrais e regionais;
- ◆ Racionalização da distribuição dos locais de trabalho e aproveitamento das competências dos recursos humanos da AT.

Objetivo 3 – Melhorar o serviço prestado ao contribuinte, facilitando o cumprimento voluntário, e apoiar a competitividade económica

É fundamental facilitar a atividade dos contribuintes cumpridores, reduzindo as obrigações que sobre eles impendem, disponibilizando meios eletrónicos que lhes facilitem o cumprimento das mesmas e estabelecendo serviços de apoio eficazes.

Ao reduzir o tempo e o esforço necessários para que os contribuintes compreendam e cumpram os seus deveres fiscais, a AT reduz os encargos que suportam e diminui a probabilidade de ter de intervir em momento mais tardio, poupando ainda recursos.

Definem-se, assim, as seguintes **estratégias** para a consecução deste objetivo:

- ◆ Simplificar e melhorar o atendimento aos contribuintes e operadores económicos;
- ◆ Potenciar o desempenho obtido nos diferentes canais de comunicação e promover a visibilidade externa;
- ◆ Incrementar o equilíbrio entre a facilitação e o controlo do comércio internacional.

Objetivo 4 – Reforçar a cooperação nacional e internacional ao nível fiscal e aduaneiro e garantir a proteção nacional e da União Europeia

A AT continuará a contribuir para o desenvolvimento de políticas e de legislação fiscal e aduaneira no âmbito da União Europeia, a participar em organizações internacionais e a dar prioridade à negociação de Convenções para evitar a Dupla Tributação (CDT) sobre o rendimento e o património e de Acordos sobre Troca de Informações (ATI).

Com especial incidência na área antifraude, será reforçada a cooperação institucional com outras entidades, nacionais e internacionais, designadamente através da colaboração em redes de intercâmbio de informações entre administrações tributárias e aduaneiras.

Será também aprofundada a cooperação com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), ao nível da assistência financeira e técnica em matérias fiscais e aduaneiras.

As **estratégias** associadas a este objetivo são as seguintes:

- ◆ Participar ativamente nas organizações nacionais, comunitárias e internacionais;
- ◆ Promover a cooperação técnica ao nível fiscal e aduaneiro;
- ◆ Contribuir para a concretização de acordos internacionais;
- ◆ Contribuir para a proteção e segurança nacional e da União Europeia.

4.2 Objetivos Operacionais e Indicadores

O quadro seguinte evidencia o enquadramento estratégico dos quatro objetivos operacionais que integram o QUAR da AT para 2014.

	Objetivos Operacionais	Objetivos Estratégicos
Eficácia	1. Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras	1. Garantir a eficácia na gestão e cobrança fiscal e aduaneira, visando a minimização do <i>tax gap</i>
Eficiência	2. Flexibilizar a organização e otimizar os recursos	2. Reestruturar e flexibilizar a organização, tendo em vista a sua adequação à evolução constante do contexto envolvente
	3. Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas e reforçar o controlo aduaneiro	3. Melhorar o serviço prestado ao contribuinte, facilitando o cumprimento voluntário e apoiar a competitividade económica
Qualidade	4. Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos	4. Reforçar a cooperação nacional e internacional ao nível fiscal e aduaneiro e garantir a proteção nacional e da União Europeia

A **EFICÁCIA** será medida pelo resultado obtido no objetivo operacional 1, com um peso de 45% na avaliação final da AT.

A **EFICIÊNCIA** será medida através dos resultados obtidos nos objetivos operacionais 2 e 3. No seu conjunto, estes dois objetivos representam 40% da avaliação final da AT.

A **QUALIDADE** será medida pelo resultado obtido no objetivo operacional 4, tendo um peso de 15% na avaliação final da AT.

O grau de cumprimento dos objetivos operacionais que integram o QUAR da AT para 2014 será aferido pelos resultados obtidos nos 17 indicadores elencados no quadro seguinte.

QUAR AT 2014

INDICADORES	PESO RELATIVO	META
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	13,50%	[900;1100]
2. Correções inspetivas tributárias (milhões de euros)	11,25%	[1200;1500]
3. Declarações de IRS entregues via eletrónica (%)	6,75%	[85;88]
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	6,75%	[75;80]
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	6,75%	[75;80]
6. Grau de execução do plano de implementação da reestruturação da rede local da AT (%)	4,00%	100
7. Índice de segurança na informação (%)	4,00%	[75;79]
8. Grau de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	4,00%	[95;98]
9. Efetivos e estagiários que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	4,00%	[55;70]
10. Certificados comprovativos de exportação (tempo médio de emissão, em dias)	4,80%	[1;4]
11. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	4,80%	[70;90]
12. Reembolsos de IVA a 30 dias - Regime 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	6,00%	[25;30]
13. Desalfandegamento na importação (tempo médio, em horas)	4,80%	[20;24]
14. Eficiência no atendimento telefónico - Call Center (%)	3,60%	[72;82]
15. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	4,50%	[72;78]
16. Atendimento presencial (tempo médio de espera, em minutos e segundos (mm:ss))	5,25%	[21;24]
17. Reclamações ao atendimento - RCM n.º 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	5,25%	[14;18]

4.3 Quadro de Avaliação e Responsabilização 2014

O sistema de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) traduz uma conceção integrada da avaliação do desempenho dos serviços públicos e compreende os três subsistemas seguintes:

- ◆ SIADAP 1 – Gestão e avaliação do desempenho dos serviços;
- ◆ SIADAP 2 – Contratualização e avaliação do desempenho estratégico (dirigentes superiores) e de gestão (dirigentes intermédios);
- ◆ SIADAP 3 – Contratualização e avaliação do desempenho operacional (trabalhadores).

A aplicação do SIADAP assenta num instrumento de gestão denominado Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), onde se evidenciam:

- ◆ A missão do serviço;
- ◆ Os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- ◆ Os objetivos anualmente fixados;
- ◆ Os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação;
- ◆ Os recursos disponíveis, sinteticamente referidos;
- ◆ O grau de realização dos resultados obtidos na prossecução dos objetivos;
- ◆ A identificação dos desvios, bem como as respetivas causas;
- ◆ A avaliação final do desempenho do serviço.

O QUAR da AT, constituindo uma síntese dos objetivos, indicadores e meios à disposição desta, é um instrumento de apoio à gestão, concebido para monitorizar e avaliar o desempenho organizacional, sendo atualizado a partir dos sistemas de informação operacionais.

O QUAR da AT é validado pelo Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças, sendo depois sujeito a aprovação da tutela.

 AT autoridade tributária e aduaneira		QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização 2014					
Missão: A Autoridade Tributária e Aduaneira tem por missão administrar os impostos, direitos aduaneiros e demais tributos que lhe sejam atribuídos, bem como exercer o controlo da fronteira externa da União Europeia, e do território aduaneiro nacional, para fins fiscais, económicos e de proteção da sociedade, de acordo com as políticas definidas pelo Governo e o Direito da União Europeia.							
Objectivos Estratégicos (OE)							
OE 1 - Garantir a eficácia na gestão e cobrança fiscal e aduaneira, visando a minimização do <i>tax gap</i>							
OE 2 - Reestruturar e flexibilizar a organização tendo em vista a sua adequação à evolução constante do contexto envolvente							
OE 3 - Melhorar o serviço prestado ao contribuinte, facilitando o cumprimento voluntário e apoiar a competitividade económica							
OE 4 - Reforçar a cooperação nacional e internacional a nível fiscal e aduaneiro e garantir a proteção nacional e da União Europeia							
Objectivos Operacionais (OB)							
Eficácia							Ponderação: 45%
OB 1 Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras							Ponderação: 100%
Indicadores	2011	2012	2013	2014			Serviço responsável
	Resultado			Meta	Valor crítico	Peso	
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	1.230,2	1.218,0	1.922,6	[900;1.100]	1.322	30%	DSGCT
2. Correções inspetivas tributárias (milhões de euros)	1.748,7	2.009,0	1.583,2	[1.200;1.500]	2.606	25%	DSPCIT
3. Declarações de IRS entregues via eletrónica (%)	82,9	85,0	87,0	[85;88]	95	15%	DSIRS
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	84,0	81,4	84,6	[75;80]	90	15%	DSJT
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	-	-	82,4	[75;80]	90	15%	DSJT
Eficiência							Ponderação: 40%
OB 2 Flexibilizar a organização e otimizar os recursos							Ponderação: 40%
Indicadores	2011	2012	2013	2014			Serviço responsável
	Resultado			Meta	Valor crítico	Peso	
6. Índice de segurança na informação (%)	77,6	77,5	77,6	[75;79]	100	35%	ASI
7. Grau de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	97,2	96,8	96,7	[95;98]	98	35%	SI
8. Efetivos e estagiários que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	85,3	62,5	74,7	[55;70]	90	30%	DSF
OB 3 Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas e reforçar o controlo aduaneiro							Ponderação: 60%
Indicadores	2011	2012	2013	2014			Serviço responsável
	Resultado			Meta	Valor crítico	Peso	
9. Certificados comprovativos de exportação (tempo médio de emissão, em dias)	15,2	11,8	2,0	[1;4]	0	20%	DSRA
10. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	80,3	81,3	77,8	[70;90]	30	20%	DSPCG
11. Reembolsos de IVA a 30 dias - Código 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	21,1	26,0	29,5	[25;30]	15	25%	DSR
12. Desalfandegamento na importação (tempo médio, em horas)	-	-	-	[20;24]	6	20%	DSRA
13. Eficiência no atendimento telefónico - <i>Call Center</i> (%)	84,6	75,0	72,1	[72;82]	95	15%	DSCAC
Qualidade							Ponderação: 15%
OB 4 Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos							Ponderação: 100%
Indicadores	2011	2012	2013	2014			Serviço responsável
	Resultado			Meta	Valor crítico	Peso	
14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	79,1	75,5	76,0	[72;78]	90	30%	DSPCG
15. Atendimento presencial (tempo médio de espera, em minutos e segundos (mm:ss))	13:39	15:40	21:48	[21;24]	10	35%	DSCAC
16. Reclamações ao atendimento - RCM 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	16	14	11	[14;18]	10	35%	DSCAC

Recursos Humanos (Carreira)	Pontuação (a)	Planeados 2014	
		N.º de efetivos (b)	Pontos (c)=(a)*(b)
Dirigente - Direção Superior	20	17	340
Dirigente Intermédio	16	260	4.160
Chefia Tributária	16	1.190	19.040
Investigação Tributária	12	9	108
Técnico Superior	12	229	2.748
Técnico Superior Aduaneiro	12	267	3.204
Técnico Superior de Laboratório	12	1	12
Especialista de Informática	12	101	1.212
Técnico Economista	12	141	1.692
Técnico Jurista	12	25	300
GAT-Gestão Tributária	12	1.398	16.776
GAT-Inspeção Tributária *	12	3.004	36.048
GAT-Técnico de Administração Tributária Adjunto	12	3.228	38.736
Técnico Verificador Aduaneiro	12	253	3.036
Analista Aduaneiro Auxiliar de Laboratório	9	3	27
Secretário Aduaneiro	9	190	1.710
Técnico de Informática	9	62	558
Verificador Auxiliar Aduaneiro	9	609	5.481
Assistente Técnico	8	931	7.448
Subinspetor	8	2	16
Pessoal Ex-Junta de Crédito Pública	8	7	56
Assistente Operacional	5	300	1.500
Outras	5	1	5
Total	-	156.441	144.213

* O número de efetivos planeado para 2014 inclui 1000 inspetores tributários estagiários.

Recursos Financeiros (euros)	Orçamento 2014	
	Estimado	Aprovado
Funcionamento	594.809.025	564.946.212
Despesas com pessoal	441.557.830	421.873.697
Aquisição de bens e serviços	122.836.528	114.657.848
Outras despesas correntes	12.834.996	12.834.996
Despesas restantes - Investimento	17.579.671	15.579.671
PIDDAC	0	0
Outros valores	0	0
Total	594.809.025	564.946.212

Indicador	Fonte de verificação	Fórmula de cálculo
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	SEF	Cobrança coerciva realizada
2. Correções inspetivas tributárias (milhões de euros)	SIIT	20%(Correções à matéria/rendimento coletável) + imposto detetado em falta
3. Declarações de IRS entregues via eletrónica (%)	IRS	(Total de declarações entregues via eletrónica / Total de declarações entregues)*100
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	SCO/SINQUER	80%(Σ proc. SCO extintos no p.p. ano / Σ proc. SCO pendentes no início do ano e instaurados no p.p. ano) + 20%(Σ proc. SINQUER remetidos ao MP e Anulados no p.p. ano) / (Σ proc. SINQUER pendentes no início do ano e instaurados no p.p. ano)
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	SICAT	50%(Σ proc. CA extintos no p.p. ano / Σ proc. CA pendentes no início do ano e instaurados no p.p. ano) nos SF + 30%(Σ proc. CA extintos no p.p. ano / Σ proc. CA pendentes no início do ano e instaurados no p.p. ano) nas DF + 20%(Σ proc. CA extintos no p.p. ano / Σ proc. CA pendentes no início do ano e instaurados no p.p. ano) nos SC
6. Índice de segurança na informação (%)	Relatório de análise de risco	(Total dos riscos dos controlos implementados (i.e. evitados) / Total dos riscos dos controlos aplicáveis à rede informática tributária e aduaneira)*100
7. Grau de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	SI	(Total de horas de disponibilidade real / Total de horas de disponibilidade prevista)*100
8. Efetivos e estagiários que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	SGF	(N.º de efetivos e estagiários que frequentaram pelo menos 1 ação de formação / N.º total de efetivos e estagiários)*100
9. Certificados comprovativos de exportação (tempo médio de emissão, em dias)	STADA - Exportação	Σ n.º dias decorridos (data registada no sistema de emissão do CCE - data de registo no sistema do resultado da certificação de saída) / Total de certificados
10. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	SIGIV	((Σ (data de resposta do pedido - data de entrada do pedido) dos proc. de pedidos inf. vinculativas concluídos) + (Σ dias dos proc. de pedidos inf. vinculativas pendentes)) / Total dos proc. de pedidos inf. vinculativas
11. Reembolsos de IVA a 30 dias - Código 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	Aplicação Informática IVA - SR	Σ ((data de pagamento (excluindo os dias de suspensão da responsabilidade do contribuinte) - data de entrada do pedido)) / Total dos pedidos de reembolso s pagos
12. Desalfandegamento na importação (tempo médio, em horas)	STADA - Importação	Σ n.º de horas decorridos entre a aceitação e a autorização de saída / Total de declarações (excluindo as declarações cujo código do modo de pagamento seja igual a A, bem como os fins de semana)
13. Eficiência no atendimento telefónico - Call Center (%)	CCS - Call Center supervision	(N.º total de chamadas servidas / N.º total de chamadas recebidas)*100
14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	SIAC	(N.º de classificações de Bom e Muito Bom / N.º total de respostas)*100
15. Atendimento presencial (tempo médio de espera, em minutos e segundos (mm:ss))	SIGA	Σ tempos de espera / Total de atendimentos
16. Reclamações ao atendimento - RCM 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	SIGA	((N.º de dias do s proc. concluídos + n.º dias proc. pendentes) / N.º total de processos)*100

4.3.1 Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Objetivo 1. Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras					
Indicadores	2012	2013	2014		
	Realizado		Meta	Valor Crítico	Peso
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	1.218,0	1.922,6	[900;1.100]	1.322	30%
2. Correções inspetivas tributárias (milhões de euros)	2.009	1.583,2	[1.200;1.500]	2.606	25%
3. Declarações de IRS entregues por via eletrónica (%)	85,0	87,0	[85;88]	95	15%
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	81,4	84,6	[75;80]	90	15%
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	-	82,4	[75;80]	90	15%

Indicador 1. Cobrança Coerciva

No ano de 2013 verificaram-se níveis de cobrança coerciva excepcionais, tendo sido cobrados 1.922,6 milhões de euros para um objetivo previamente fixado no intervalo entre os 1.050 e os 1.100 milhões de euros. Para este resultado excepcional, contribuiu, decisivamente, o Regime Excepcional de Regularização de Dívidas (RERD), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 151-A/2013, de 31 de outubro, que possibilitou o pagamento de dívidas com o benefício da dispensa de juros de mora, juros compensatórios, custas e redução até cerca de 90% das coimas, no período da sua vigência entre 1 de novembro e 30 de dezembro de 2013.

Os elevados níveis de cobrança verificados (46% do total da cobrança coerciva anual proveio de cobrança RERD) permitiram considerar como bem sucedido o regime excepcional de regularização de dívidas. Todavia, teve significativa repercussão na composição da carteira da dívida para o ano de 2014, já que se verificou que um elevado valor de dívida suspensa, por contencioso, foi paga voluntariamente, beneficiando das condições favoráveis do supra citado regime, e extinguiu-se, por essa via.

Paralelamente, em 2013, verificou-se a mais baixa instauração de dívidas fiscais dos últimos 5 anos. Esta diminuição é uma prova da eficácia do sistema, que se projeta na sua capacidade dissuasora do incumprimento fiscal. Porém, ela induz uma diminuição da receita cobrada, na medida em que a cobrança coerciva é um sistema de transformação da dívida em receita, e, quando a primeira diminui, também diminui necessariamente a segunda. Esta realidade faz prever uma quebra da cobrança

coerciva no ano de 2014, uma vez que a receita coerciva, em cada ano, provém, em cerca de 45%, da dívida instaurada no próprio ano.

Ainda, relativamente à carteira da dívida, verifica-se o seu envelhecimento decorrendo daí a sua maior dificuldade de cobrança: a sua cobrabilidade é cada vez menor dado que sobre ela foram já praticados todos os atos de coerção, sem sucesso, face à ausência de bens na esfera patrimonial do devedor.

Decorrente da cada vez maior procura do sistema de cobrança coerciva da AT, por parte de entidades externas, por o considerarem credível e altamente eficaz, a estrutura da carteira da dívida está a alterar-se, na medida em que há um maior leque de dívidas de natureza não fiscal a contribuírem para a carteira da dívida. No ano de 2014, continuará a ser assegurada pela AT a cobrança de dívidas de natureza não fiscal, nomeadamente as provenientes de falta de pagamento de portagens, títulos de transporte e taxas moderadoras da saúde. É expectável que se verifique uma forte instauração destas dívidas e, por essa via, venha a crescer a carteira da dívida pendente de cobrança coerciva.

Para 2014, no sentido do reforço da cobrança coerciva:

- ◆ Continuará a investir-se na automatização e na inovação dos sistemas da cobrança coerciva através da criação de novas aplicações informáticas de suporte à informação de gestão e na manutenção das existentes. A automatização da tramitação processual continuará a merecer especial atenção, de modo a libertar os técnicos de operações que podem ser efetuadas, massivamente, pela máquina, e direcionar o seu trabalho para a análise processual, que por vezes se apresenta de elevada complexidade;
- ◆ Continuará a ser otimizada a integração dos vários sistemas informáticos de partilha de informação das áreas aduaneiras e tributárias, prevendo-se que produza uma redução dos custos de contexto e um incremento dos índices de produtividade, permitindo, simultaneamente, o reforço da qualidade dos atos praticados e aumento da eficácia da AT;
- ◆ Prevê-se que venha a ser feito um forte investimento na formação dos recursos humanos, na área dos sistemas de informação, de modo a que todos os técnicos que operam na área da gestão dos créditos dominem os princípios subjacentes a todas as aplicações e adquiram os conhecimentos técnicos necessários a uma eficiente utilização dos sistemas;
- ◆ Continuar-se-á a desenvolver, no âmbito da implementação das ações de suporte ao cumprimento voluntário, projetos de “compliance” privilegiando-se o envio de comunicações de cariz informativo e pedagógico. As mensagens são seletivas e dirigidas a grupos de devedores, com processos em fases específicas, informando-os da fase em que se encontra a tramitação da

dívida, quais os procedimentos mais adequados para regularizar a sua situação tributária e as consequências da sua não regularização.

Indicador 2. Correções inspetivas tributárias

Um dos objetivos preconizados no Plano Estratégico da Autoridade Tributária e Aduaneira para o triénio 2012-2014 é garantir a eficácia na gestão e cobrança fiscal e aduaneira, visando a minimização do *tax gap*. Na persecução deste objetivo, cabe à Inspeção Tributária e Aduaneira adotar estratégias que reforcem o combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira.

Para além dos efeitos indiretos da ação inspetiva, nomeadamente o acréscimo do cumprimento voluntário, dificilmente mensuráveis, e de outros resultados decorrentes diretamente dos procedimentos da inspeção, como sejam os autos de notícia pela verificação de infrações que constituem contraordenação ou de processos de inquérito instaurados pela prática de crimes fiscais, o resultado mais visível da inspeção é o que decorre das correções efetuadas aos valores declarados pelos contribuintes, quer no âmbito das correções à matéria coletável (impostos sobre o rendimento e outros impostos, concretamente impostos sobre o património e selo), quer no âmbito do imposto detetado em falta (IVA e retenções na fonte).

O indicador “Correções inspetivas tributárias” é obtido pela soma resultante da conversão das correções à matéria coletável em imposto, através de uma “taxa teórica”, com o imposto detetado em falta. Refira-se que quer a parcela relativa às correções à matéria coletável quer a relativa ao imposto detetado em falta, para além das correções feitas diretamente pela inspeção aos valores declarados pelos contribuintes, incluem também as regularizações voluntárias efetuadas pelos contribuintes.

O valor das correções depende naturalmente de variáveis exógenas, como a existência de fraude e evasão, e de variáveis endógenas, nomeadamente recursos humanos e eficiência dos procedimentos de inspeção. Parece evidente que, a existência de procedimentos informatizados como a entrega de declarações por transmissão eletrónica de dados, permitem à AT uma acrescida capacidade de deteção e reação a situações de incumprimento, o que, a par da responsabilização dos técnicos oficiais de contas, se tem refletido nos níveis de cumprimento voluntário.

Em 2012 e 2013, o valor das correções inspetivas tributárias apresentou resultados de 2.009 e 1.583,2 milhões de euros, respetivamente. O decréscimo verificado em 2013 face a 2012 é explicado, fundamentalmente, pela sucessiva redução dos recursos humanos afetos à atividade de inspeção e pela conjuntura económica do país consubstanciada numa acentuada contração da atividade económica nos últimos 3 anos.

Para 2014, o valor das correções inspetivas terá por base a conjuntura económica do país, a monitorização da atividade desenvolvida pela inspeção no triénio de 2011-2013, o tecido económico-empresarial existente e os recursos humanos que se prevêem afetos à Inspeção Tributária em 2014.

Trata-se, portanto, de uma reprogramação da atividade da Inspeção Tributária, tendo em conta a capacidade de execução das unidades orgânicas e a realidade das envolventes interna e externa, de modo a reforçar a eficácia e a eficiência de cada uma delas. A Inspeção Tributária recorrerá ao potencial dos sistemas da informação disponíveis através da exploração dos elementos constantes das bases de dados, expandindo a utilização dos controlos automáticos e dos cruzamentos de informação. Sempre que possível, será também promovida a dinamização da cooperação e a colaboração em ações com outras administrações tributárias e outros organismos da administração pública.

O sucesso da estratégia delineada depende do total envolvimento da organização e implica: formulação, comunicação, execução, monitorização e revisão da estratégia. Assim, a Inspeção Tributária e Aduaneira centrará a sua atuação num conjunto de premissas que inspiram a escolha das suas ações de controlo, focalizando a sua atenção nas questões que a seguir se apresentam:

- ◆ Disponibilizar aos serviços de inspeção uma monitorização contínua de resultados, criando um conjunto de indicadores que lhes permitam aferir da eficácia e eficiência das ações inspetivas e adotar atempadamente eventuais medidas corretivas;
- ◆ Dinamizar um contacto permanente com as áreas da Gestão e da Justiça;
- ◆ Desenvolver mecanismos internos de controlo de qualidade e dos tempos de trabalho no terreno ao nível do procedimento de inspeção;
- ◆ Desenvolver um modelo de prevenção do contencioso fiscal que passa designadamente pela divulgação das informações vinculativas, análise das decisões judiciais e implementação de mecanismos de controlo da qualidade dos procedimentos de inspeção;
- ◆ Adotar um comportamento dinâmico pró-ativo, aumentando a quantidade e qualidade de informação disponível, bem como a velocidade do seu tratamento, exploração e conseqüente desenvolvimento de ações de controlo;
- ◆ Dinamizar a utilização do potencial do novo analisador de ficheiros SAF-T, impondo-se a sua extração em todos os procedimentos inspetivos externos de âmbito geral e parcial;
- ◆ Incrementar as ações de controlo preventivo, designadamente as ações de controlo de bens em circulação, bem como as ações conjuntas com outras entidades inspetivas, nomeadamente em setores com reduzida estrutura formal e organizativa;

- ◆ Incrementar a cooperação administrativa com os Estados membros da União Europeia e reforçar a cooperação entre os serviços fiscais da zona transfronteiriça luso-espanhola;
- ◆ Promover a utilização de acordos sobre troca de informação em matéria fiscal, celebrados com países ou territórios colaborantes;
- ◆ Privilegiar a incidência das ações inspetivas nas pessoas coletivas e, nestas, nas ações de âmbito geral e parcial, o que aliado a uma eficiente seleção permitirá atingir níveis de eficiência superiores;
- ◆ Otimizar a gestão da área de investigação criminal;
- ◆ Operacionalizar o controlo das atividades consideradas de risco identificadas no Plano Nacional de Atividades da Inspeção Tributária e Aduaneira (PNAITA) 2014 e no Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras 2012/2014;
- ◆ Desenvolver programas de formação internos e externos que permitam o incremento de capacidades de atuação em áreas específicas de intervenção.

Indicador 3. Declarações de IRS entregues via eletrónica

Este indicador, que mede o nível de adesão à Internet como meio de cumprimento da obrigação de entrega da declaração de rendimentos do IRS (declaração modelo 3), permite aferir da qualidade do serviço prestado por esta via e da confiança que os contribuintes na mesma depositam.

Trata-se de um indicador que abrange um universo de cerca de 4,7 milhões de agregados familiares, pelo que os respetivos resultados constituem um barómetro da eficácia da estratégia prosseguida pela organização de fomentar e privilegiar a utilização de serviços eletrónicos, facilitando e apoiando o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e melhorando o respetivo controlo.

O desempenho de Portugal nesta área situa-se entre os melhores dos países da União Europeia, sendo que este indicador tem vindo a apresentar, já há vários anos, resultados de referência, de que são exemplo as percentagens de entregas por Internet registadas em 2012 e 2013 que ascenderam a 85,0% e a 87,0%, respetivamente.

Para esta evolução contribuíram medidas como:

- ✓ A adoção de uma política de comunicação, em que se privilegia o envio de *e-mails*, informando os contribuintes do serviço disponibilizado por Internet e das vantagens associadas à entrega da declaração por esta via;
- ✓ O pré-preenchimento das declarações entregues por Internet, com sucessivos alargamentos dos campos pré-preenchidos;
- ✓ A disponibilização de um conjunto alargado de ajudas ao preenchimento das declarações.

A meta deste indicador, para o ano de 2014, foi fixada no intervalo [85;88], em %, com o valor crítico de 95%, destacando-se como principais atividades associadas ao seu alcance:

- ◆ Comunicação, por e-mail, aos sujeitos passivos de IRS com esta funcionalidade ativa no Portal das Finanças, reforçando as vantagens da entrega da declaração de rendimentos modelo 3 do IRS por Internet;
- ◆ Comunicação, preferencialmente e sempre que possível por e-mail, aos sujeitos passivos que passaram a estar obrigados à entrega da declaração por esta via, nos casos em que tal circunstância não se verificava no ano anterior;
- ◆ Implementação de sugestões de melhoria apresentadas pelos sujeitos passivos no âmbito dos inquéritos de satisfação dos utilizadores do canal Internet;
- ◆ Manutenção das ações de informação e sensibilização efetuadas pelos colaboradores, realçando as vantagens inerentes à utilização preferencial do envio das declarações por via eletrónica, designadamente em termos de redução dos custos associados à recolha das declarações, da responsabilidade na correção de erros de preenchimento e de diminuição de afluxo de contribuintes aos serviços.

Indicador 4. Eficácia processual nas infrações fiscais

A eficácia no sancionamento das infrações fiscais, para além de promover a justiça fiscal entre os contribuintes, é essencial para incutir o cumprimento voluntário das obrigações fiscais devido ao papel dissuasor de eventuais práticas irregulares.

A AT sanciona as condutas passíveis de configurar ilícitos de natureza contraordenacional tipificadas na lei, e informatizou este procedimento em 2005, através do Sistema de Contraordenações (SCO). Desde então, foi possível proceder à execução de rotinas automáticas de deteção das infrações, de instauração de autos e de notificações ao contribuinte, cabendo aos serviços as tarefas de maior valor acrescentado, tais como a análise da defesa dos contribuintes, fixação de coimas e averbamento de suspensões legais.

Do mesmo modo, para condutas que consubstanciam factos mais gravosos de violação da legalidade, a AT, enquanto órgão de polícia criminal, instaura processos por infrações de natureza criminal e procede à sua remessa para o Ministério Público. De realçar que este tipo de processo foi desmaterializado, em 2007, através do Sistema dos Inquéritos Criminais (SINQUER), possibilitando-se, atualmente, ao Ministério Público, através do Portal das Finanças, o acesso, em tempo real, a toda a tramitação e documentação do processo.

É neste contexto que surge o indicador “Eficácia processual nas infrações fiscais”, composto por processos tramitados no Sistema de Contraordenações (SCO) e no Sistema dos Inquéritos Criminais (SINQUER), com uma ponderação no resultado final do indicador de, respetivamente, 80% e 20%.

Em 2012 e 2013 este indicador apresentou resultados de 81,4% e 84,6%, respetivamente. A meta deste indicador, para o ano de 2014, mantém-se idêntica à de 2013, sendo fixada no intervalo [75;80], em %, e mantendo-se o valor crítico em 90% o que, apesar de em termos quantitativos não exigir melhoria do nível do indicador, obriga a idênticos níveis de eficiência na resolução de processos desta natureza, dado que se prevê que a evolução deste indicador em 2014 irá ser condicionada pela:

- Reestruturação dos serviços locais de finanças;
- Redução do número de efetivos, nomeadamente por aposentação;
- Continuação do procedimento de liquidação oficiosa de Imposto Único de Circulação (IUC), iniciado no final do ano de 2012, cujas infrações são instauradas no Sistema de Contraordenação;
- Instauração e aplicação de coimas por infrações por falta de pagamento de taxas de portagem, procedimento iniciado em 2013 e que provavelmente terá o seu exponencial em 2014.

Para que a AT alcance o objetivo proposto para este indicador em 2014, irão ser desenvolvidas as seguintes atividades:

- ◆ Extração da informação de gestão necessária para apuramento dos indicadores, monitorização dos resultados, e deteção de desvios que são objeto da elaboração de instruções de carácter operacional ou doutrinal;
- ◆ Melhoria das funcionalidades existentes nas aplicações informáticas de suporte (SCO e SINQUER), bem como a implementação de novos módulos nas aplicações e sua ligação ao sistema GPS tendo em vista formar o processo eletrónico.

Com a concretização destas atividades, configuram-se, entre outros, os seguintes impactos:

- Melhoria das aplicações informáticas de suporte;
- Redução do nível incumprimento das obrigações tributárias dos contribuintes;
- Aumento da equidade entre os contribuintes;
- Recuperação da receita fiscal e aduaneira.

Indicador 5. Eficácia do contencioso administrativo

No momento em que a AT é especialmente exigente no cumprimento das obrigações fiscais dos contribuintes, pretende-se consolidar a sua capacidade de, em caso de litígio com o contribuinte, decidir, de forma célere, as reclamações e recursos hierárquicos apresentados pelos contribuintes, evitando, dessa forma, pendências potencialmente geradoras de encargos para o Estado, através do pagamento de juros indemnizatórios e indemnizações por garantia prestada para suspensão do processo de execução fiscal.

A AT, tendo em vista proceder ao controlo dos processos relativos ao contencioso administrativo, desmaterializou através do Sistema do Contencioso Administrativo (SICAT), respetivamente em 2005 e no final de 2012, as Revisões Administrativas de primeiro grau e os Recursos Hierárquicos, que em 2013 geraram 47.968 e 3.987 processos, respetivamente.

Este é o enquadramento em que surge o indicador “Eficácia do contencioso administrativo”, composto por processos de revisão administrativa de primeiro grau (RA) (nomeadamente, reclamações gratuitas, restituições e retificações de IMT), e por processos de recursos hierárquicos (RH).

Em 2013 este indicador foi calculado com uma ponderação no resultado final de 80% e 20% para os RA e RH, respetivamente, tendo apresentado o resultado de 84,6%.

Para 2014, a fórmula de cálculo do indicador foi ajustada, deixando a ponderação de ser feita com base no tipo de processo (RA e RH) para passar a ser feita com base nos contributos dos serviços centrais, regionais e locais para o resultado final. Concretamente, o resultado final refletirá a competência de decisão relativa aos serviços de finanças, às direções de finanças e aos serviços centrais, com ponderações de 50%, 30% e 20%, respetivamente.

A meta deste indicador, para 2014, é fixada no intervalo [75;80], em %, com o valor crítico de 90%, prevendo-se que a evolução deste indicador em 2014 seja condicionada pela:

- Reestruturação dos serviços locais de finanças;
- Redução do número de efetivos, nomeadamente por aposentações;
- Continuação do procedimento de liquidação oficiosa de Imposto Único de Circulação (IUC), iniciado no final do ano de 2012, que aumenta o nível de contencioso associado a este procedimento.

Para que a AT alcance o objetivo proposto para este indicador em 2014, irão ser desenvolvidas as seguintes atividades:

- ◆ Extração da informação de gestão necessária para apuramento dos indicadores, monitorização dos resultados, e deteção de desvios que são objeto da elaboração de instruções de carácter operacional ou doutrinário;
- ◆ Controlo da adequação da tramitação informática à física;
- ◆ Harmonização da informação existente nas aplicações da justiça com outras bases de dados;
- ◆ Identificação dos processos administrativos que apresentam trânsito administrativo, para controlo da concretização das respetivas decisões e/ou prosseguimento das execuções fiscais associadas ao contencioso;
- ◆ Dotação, dos sistemas de informação do contencioso administrativo, de informação constante dos sistemas liquidadores ou de cobrança, relativa à data da liquidação efetuada em execução das decisões administrativas;
- ◆ Associação do pagamento de juros indemnizatórios com o contencioso administrativo que lhe deu origem;
- ◆ Associação do pagamento de indemnizações por custos incorridos pelo contribuinte com a prestação indevida de garantias com o contencioso administrativo que lhe deu origem;
- ◆ Criação de mais duas novas aplicações SIGEF – Sistema de Gestão dos encargos financeiros do contencioso e SIAAP.

Com a concretização destas atividades, configuram-se, entre outros, os seguintes impactos:

- Maior uniformização de procedimentos;
- Melhoria das aplicações informáticas de suporte;
- Recuperação da receita fiscal e aduaneira;
- Diminuição dos encargos financeiros suportados pela AT;
- Diminuição do nível de conflitualidade com os contribuintes.

4.3.2 Flexibilizar a organização e otimizar os recursos

Objetivo2. Flexibilizar a organização e otimizar os recursos					
Indicadores	2012	2013	2014		
	Realizado		Meta	Valor Crítico	Peso
6. Grau de execução do plano de implementação da reestruturação da rede local da AT (%)	-	-	100	100	25%
7. Índice de segurança na informação (%)	77,5	77,6	[75;79]	100	25%
8. Grau de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	96,8	96,7	[95;98]	98	25%
9. Efetivos e estagiários que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	62,5	74,7	[55;70]	90	25%

Indicador 6. Grau de execução do plano de implementação da reestruturação da rede local da AT

A modernização introduzida nos serviços da administração fiscal nos últimos anos promoveu alterações significativas no relacionamento do fisco com os cidadãos, nomeadamente no respeitante ao volume de serviços disponibilizados pela internet, assim como na possibilidade de acesso e tratamento das mais diversas situações em qualquer ponto do território nacional sem necessidade de presença física no Serviço de Finanças a que pertence o contribuinte. Esta evolução permite simultaneamente prestar um serviço de maior qualidade e pensar a racionalização de toda a infraestrutura de apoio, de que é exemplo a rede de serviços locais.

Por outro lado, o Memorando de Políticas Económicas e Financeiras integrante do pacto para a obtenção da assistência financeira celebrado pelo Estado português com o Fundo Monetário Internacional, a Comissão Europeia e o Fundo Europeu de Estabilização Financeira prevê a reorganização da AT através da constituição de uma estrutura única, já concretizada, bem como a racionalização da rede local.

Tendo em vista a reformulação da rede de serviços locais da AT foi elaborado um estudo técnico suportado num conjunto de indicadores, o qual permitiu identificar cargas de trabalho e respetivas produções homogeneizadas, as quais correspondem ao número de efetivos associado à produção de cada serviço de finanças, em termos médios.

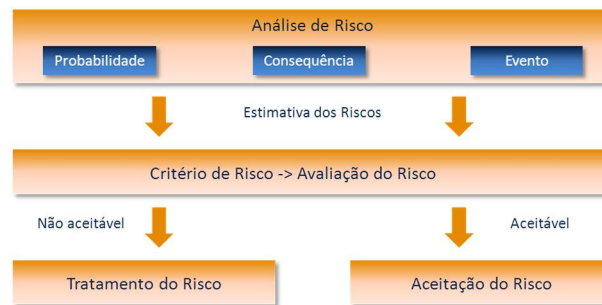
É neste contexto, e tendo por base o estudo técnico elaborado, bem como as orientações definidas superiormente, que será elaborado o plano de implementação da reestruturação da rede local da AT, documento onde se especificarão os serviços e locais abrangidos, o cronograma de execução e o respetivo processo de monitorização.

O indicador “Grau de execução do plano de implementação da reestruturação da rede local da AT”, visa precisamente medir a concretização do plano de implementação da reestruturação da rede local da AT. Fixou-se para este indicador, para o ano 2014, uma meta de 100%, com um valor crítico de 100%, que, quando atingida, significará que a parte do plano de implementação da reestruturação da rede local da AT cuja execução foi planeada para 2014 se encontra totalmente concluída.

Na concretização de todo este processo, serão envolvidas diversas áreas funcionais da AT, tais como Planeamento e Comunicação, Instalações e Recursos Patrimoniais, Recursos Humanos e Sistemas de Informação, bem como os dirigentes regionais que terão um papel fundamental na implementação da reestruturação da rede local da AT.

Indicador 7. Índice de segurança na informação

O índice de segurança na informação da AT é calculado com base nos riscos identificados e evitados. Este cálculo é efetuado através de análises de risco em conformidade com as diretrizes descritas nas normas ISO/IEC 27002 (código de prática para a gestão da segurança da informação), ISO/IEC 27001 (sistema de gestão da segurança da informação), ISO/TR 13335 (*information technology – security techniques*) e ISO Guide 73 (*risk management – vocabulary – guidelines for use in standards*) e são suportadas por uma ferramenta informática que verifica a existência de controlos aplicáveis em cada ambiente tecnológico, a partir de base de conhecimento constantemente atualizada.



A análise de riscos de segurança é uma parte do processo de gestão de risco através do qual se pretende alcançar os seguintes resultados:

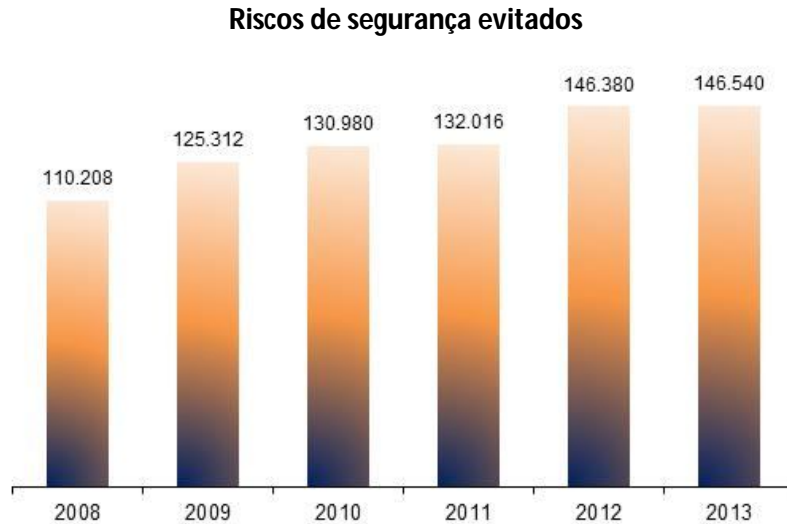
- Ligação entre os riscos de segurança identificados e os objetivos da AT, abrangendo as condicionantes internas e externas;
- Determinação do nível de exposição a ameaças e avaliação dos riscos;
- Melhoria da eficácia no controlo dos riscos;
- Minimização das possibilidades de perdas de informação e maximização da proteção de dados contra os vários tipos de ameaças;
- Identificação dos responsáveis pela gestão do risco, associando as suas responsabilidades neste domínio aos objetivos de desempenho;
- Integração da gestão do risco nos processos de trabalho da AT e no Plano de Continuidade da Atividade.

No decurso da análise de risco, são avaliados os componentes tecnológicos que suportam o sistema de declarações eletrónicas, as aplicações de utilização interna, as comunicações, a proteção da ligação com o exterior, o sistema de correio eletrónico e os sistemas de gestão de base de dados.

A formalização do processo de gestão dos riscos de segurança foi iniciada em 2008, sendo que, como se conclui dos dados apresentados no quadro seguinte, após um período de incremento significativo, o índice de segurança na informação atingiu um nível que se pode considerar elevado e que se tem mantido praticamente estável nos últimos três anos.

Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Índice de segurança na informação (%)	46,5	69,7	75,6	77,6	77,5	77,6

Concomitantemente, desde 2008 que se tem assistido a uma trajetória ascendente dos riscos de segurança evitados, conforme pode ser constatado no gráfico seguinte.



Esta evolução está relacionada com o aperfeiçoamento contínuo do processo de análise de risco, através da integração no respetivo âmbito de novos componentes tecnológicos e aplicacionais, e também com o surgimento constante de vulnerabilidades para as quais é necessário implantar novos controlos, na maior parte dos casos mediante a alteração das configurações dos equipamentos.

De realçar que são poucas as organizações em Portugal, no setor público ou privado, com um processo de gestão de riscos de segurança regularmente medido e associado aos principais objetivos operacionais, como é o caso da AT.

Para 2014, a meta do indicador “Índice de segurança na informação” está compreendida no intervalo [75;79], em %, considerando-se como valor crítico os 100%. Para que seja alcançada esta meta foram definidos uma série de objetivos aos quais se encontram associadas diversas atividades, nomeadamente:

- ◆ Assegurar a proteção dos recursos de informação da AT, que inclui as atividades que visam a análise dos riscos de segurança, e no geral o cumprimento das políticas em vigor neste âmbito;
- ◆ Gerir os acessos dos utilizadores à informação, que abrange as atividades de controlo do acesso dos utilizadores aos vários sistemas, bem como assegurar os procedimentos de certificação de autenticação;
- ◆ Controlar as ameaças aos recursos de informação, que abrange, nomeadamente, as atividades de controlo do tráfego Internet, de proteção das redes e a deteção e bloqueamento de acessos indevidos ou fraudulentos;

- ◆ Gerir as vulnerabilidades dos sistemas de informação, que visa a deteção de falhas de segurança das aplicações e tecnologia;
- ◆ Monitorizar o cumprimento das regras de segurança, que abrange as atividades de avaliação dos eventos que ocorram nos sistemas informáticos, bem como apoiar as auditorias e órgãos judiciais na recolha de prova digital;
- ◆ Coordenar o processo de Gestão da Continuidade, que abrange as atividades que visam a definição e concretização do Plano de *Disaster Recovery* e do Plano de Continuidade da AT.

Indicador 8. Grau de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação

A natureza da atividade prestada pela AT e o seu elevado impacto no tecido económico e social, isto é na globalidade dos cidadãos e empresas, leva à necessidade de garantir a continuidade do serviço prestado por este organismo através da utilização das tecnologias de informação, daí a importância de aferir o grau de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação.

Em 2012 e 2013, o indicador “Grau de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação” apresentou resultados de 96,8% e 96,7%, respetivamente. Para 2014, a meta fixada para este indicador está compreendida no intervalo [95;98], em %, considerando-se como valor crítico os 98%, o que está em consonância com padrões internacionais como o APDEX - *Application Performance Index* - e em conformidade com as exigências de um organismo como a AT.

A monitorização contínua deste indicador será assegurada pela Área de Gestão de Operações e Comunicações, sendo utilizada para o efeito a Plataforma de *dashboard* executivo para gestão da disponibilidade. Serão elaborados periodicamente relatórios de monitorização e controlo de modo a que as várias Áreas de Sistemas de Informação mantenham o alinhamento com vista a alcançar a meta definida.

Para que seja alcançada a meta deste indicador fixada para 2014 foram definidos uma série de objetivos aos quais se encontram associadas diversas atividades, nomeadamente:

- ◆ Manter a operacionalidade e a disponibilidade das plataformas de sistemas e das Bases de Dados existentes, que abrange as atividades que visam a gestão e a manutenção das plataformas de suporte aos sistemas e das Bases de Dados, de modo a garantir disponibilidade adequada às necessidades da AT;
- ◆ Assegurar a melhoria e a expansão das plataformas de Sistemas e das Bases de Dados, que inclui as atividades de evolução tecnológica bem como de *upgrade* e de expansão das plataformas de suporte aos Sistemas e Bases de Dados;

- ◆ Renovar o ambiente de trabalho dos serviços locais promovendo a atualização do parque informático e potenciando uma economia de custos, o que abrange as atividades relativas à renovação da infra-estrutura local e licenciamento de software, planeamento da sua extensão a novos locais/postos (*roll-out*), suporte aos respetivos utilizadores e instalação remota dos equipamentos e do *software*;
- ◆ Desenvolver um novo modelo de posto de trabalho, de modo a disponibilizar novas funcionalidades de mobilidade;
- ◆ Implementar um sistema de videoconferência tendo em vista dotar a AT de novos meios de comunicação para efeitos das ações inspetivas, formação, colaboração à distância, teletrabalho, difusão de vídeos e eventos assistidos remotamente. O sistema de videoconferência permitirá melhorar o inter-relacionamento dos colaboradores, muito distribuídos geograficamente, e reduzir os custos inerentes;
- ◆ Renovar a plataforma central de suporte à infra-estrutura distribuída, o que abrange a substituição/atualização dos equipamentos centrais que servem os serviços distribuídos da AT e a interligação com as entidades externas, aumentando a capacidade e a flexibilidade de comunicação;
- ◆ Implementar uma nova infra-estrutura de comunicações do *Data center* adequando-a tecnologicamente às evoluções recentes das plataformas dos sistemas centrais, o que abrange as atividades que visam aumentar a capacidade da infraestrutura de comunicações no *Data center*, por forma a acomodar a evolução verificada nas plataformas dos sistemas centrais e a interligação com entidades externas;
- ◆ Desenvolver as ações que constam do Plano de Continuidade, necessárias à implementação de um centro alternativo de *Disaster Recovery*, o que abrange atividades a nível da infraestrutura de suporte;
- ◆ Reorganizar a infra-estrutura distribuída na decorrência do processo de reestruturação dos Serviços de Finanças.

Indicador 9. Efetivos e estagiários que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação

O aumento dos padrões globais de eficácia e eficiência dos serviços da AT passa, necessariamente, pela otimização da gestão e pelo desenvolvimento e aquisição de novas competências que permitam, em cada momento, uma resposta de qualidade perante os destinatários dos serviços prestados. Constitui

fator crítico e de sucesso na AT a existência, por um lado, de recursos humanos motivados, e por outro, de recursos humanos qualificados.

Em articulação com o Plano Estratégico e com o processo de gestão de recursos humanos, a AT tem a preocupação permanente de desenvolver e reforçar as competências individuais e coletivas dos seus recursos humanos, nomeadamente privilegiando iniciativas de formação ancoradas no desenvolvimento e execução de uma estratégia de “Qualificação, Valorização e Motivação dos Recursos Humanos”.

Neste enquadramento e em consonância com as exigências da vida em sociedade, que, designadamente, no domínio da fiscalidade têm conduzido a soluções que do ponto de vista técnico/legislativo impõem uma atenção cuidada e exigente ao nível da formação dos quadros que concretizam as atividades/funções correspondentes, a AT tem feito um esforço significativo na formação dos seus recursos humanos, sendo o respetivo desempenho monitorizado através do indicador “Efetivos e estagiários que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação”.

Em 2012 e 2013 cerca de, respetivamente, 62,5% e 74,7% dos efetivos e estagiários da AT frequentaram, pelo menos, uma ação de formação. Para 2014, a meta fixada para este indicador está compreendida no intervalo [55;70], em %, sendo o respetivo valor crítico igual a 90%.

Neste sentido, em 2014, serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- ◆ Ao nível da formação à distância:
 - Disponibilização de todos os cursos em *e-learning* que se encontrem atualizados, relacionados com as áreas de negócio;
 - Desenvolvimento e disponibilização de novos cursos em *e-learning*, nomeadamente na área Comportamental para dirigentes, chefias, coordenadores e colaboradores de todas as unidades orgânicas da AT, de modo a garantir uma gestão mais eficaz e eficiente;
 - Assegurar formação na área da Qualidade no Atendimento para os distritos que, neste âmbito, identificaram necessidades formativas;
 - Assegurar, para além de outros conteúdos de índole operacional, o desenvolvimento de vários cursos para a Inspeção Tributária/área Aduaneira no domínio do Sistema Nacional Contabilístico;
 - Atualizar os conteúdos *e-learning* da área tributária e aduaneira, em função das alterações legislativas e procedimentais, com enfoque naqueles que versam matérias relevantes para o desempenho das funções dos colaboradores da AT;

- Incrementar a conceção e desenvolvimento de recursos digitais de suporte à aprendizagem (produção de recursos e de instrumentos de suporte de cursos *e-learning*), em especial para as áreas de Gestão e Inspeção, dando-se continuidade, nesta última, às ações já iniciadas em 2013, na modalidade presencial;
 - Assegurar o desenvolvimento de tutoriais e outros conteúdos formativos utilizando o formato de *rapidlearning* no domínio de matérias legislativas e das aplicações informáticas da AT que se evidenciem determinantes para o incremento da performance da AT;
 - Prever a criação e/ou desenvolvimento de cursos em *b-learning* sobre: Comparência em Tribunal (dirigidos à Inspeção Tributária e Aduaneira, DF, Alfandegas e SF), Prevenção da Corrupção, Liderança e Gestão de Equipas, entre outros;
 - Reforçar a reformulação do processo de desenvolvimento dos cursos de formação à distância, nomeadamente no que respeita às ferramentas utilizadas, no sentido de reduzir significativamente os ciclos de desenvolvimento e flexibilizar os processos de atualização que decorrem das sistemáticas alterações legislativas.
- ◆ Ao nível da formação presencial:
- Assegurar o desenvolvimento de formação interna em OE2014, IRS mod3, IVA – Localização das Operações Tributáveis, Avaliação Indireta - Pressupostos Fundamentos e Prova, Insolvência e Processo de Execução Fiscal, A convocação de Credores: a Verificação e Gradação de Créditos, Património – IMI, IMT e Selo, Controlo Aduaneiro na Importação de Produtos Químicos, STADA Importação e Exportação, Nomenclatura Combinada – regras, Precusores de Droga, entre outros;
 - Concretizar ações de formação decorrentes da implementação de novos projetos e iniciativas da AT, da reforma do Código do IRC, da revisão e/ou alteração de diplomas, situações previstas para o caso do Código do IVA e Código da Procedimento Administrativo;
 - Colmatar as necessidades de formação na área da Cobrança/Tesourarias, dada a crescente exiguidade de efetivos habilitados nesta matéria, provocada pelas aposentações entretanto ocorridas;
 - Desenvolver, junto dos funcionários adstritos a estas funções, ações de sensibilização direcionadas à sofisticação dos mecanismos de evasão e fraude fiscais hoje existentes e que obrigam a uma maior eficácia nos métodos de investigação, recolha dos meios de prova e dos comportamentos a adotar, quer junto dos operadores económicos nas ações de busca levadas a cabo, quer aquando da comparência em Tribunal;

- Assegurar o desenvolvimento de formação resultante quer do processo de levantamento de necessidades/inscrições no catálogo de formação 2014 quer resultante dos pedidos das diversas UO considerados imprescindíveis e estrategicamente prioritários;
 - Introduzir, sempre que possível, uma avaliação sumativa nas ações de formação presenciais;
 - Garantir o apoio logístico à formação e à realização das provas no âmbito do estágio de inspetores tributários.
- ◆ Ao nível da gestão:
- Estabilizar e ajustar o funcionamento diário do Sistema de Gestão da Formação (SGF) e implementar novas funcionalidades que permitam a automatização da informação estatística e a produção de relatórios para diversos fins, agilizando-se desta forma também os procedimentos de recolha de informação respeitante aos vários Instrumentos de Gestão (Balanço Social, Relatórios de Atividades, QUAR da AT (monitorização), QUARs das unidades orgânicas da DSF, entre outros);
 - Definir, com a colaboração das diversas unidades operativas das áreas tributária e aduaneira, uma grelha de competências que permita o enquadramento dos respetivos trabalhadores, visando, a médio prazo, a implementação de um sistema que possibilite a certificação de competências.

4.3.3 Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas e reforçar o controlo aduaneiro

Objetivo3. Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas e reforçar o controlo aduaneiro					
Indicadores	2012	2013	2014		
	Realizado	Meta	Valor Crítico	Peso	
10. Certificados comprovativos de exportação (tempo médio de emissão, em dias)	11,8	2,0	[1;4]	0	20%
11. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	81,3	77,8	[70;90]	30	20%
12. Reembolsos de IVA a 30 dias - Regime 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	26,0	29,5	[25;30]	15	25%
13. Desalfandegamento na importação (tempo médio, em horas)	-	-	[20;24]	6	20%
14. Eficiência no atendimento telefónico –Call Center(%)	75,0	72,1	[72;82]	95	15%

Indicador 10. Certificados comprovativos de exportação

Os certificados comprovativos de exportação estão previstos no Decreto-Lei nº 198/90, de 19 de junho. No âmbito de uma medida inserida no Programa Simplex Exportação, a partir de 2013, os certificados comprovativos de exportação passaram a ser emitidos eletronicamente constituindo uma medida de reforço do setor exportador em consequência da previsível poupança de recursos e simplificação administrativa.

Além das alterações aos sistemas informáticos STADA-Exportação e SDS, que servem de suporte a esta medida, será relevante a atuação dos serviços com redução da carga administrativa e o empenho dos próprios operadores económicos fornecendo informação de qualidade de modo a eliminar erros.

Com o indicador “Certificados comprovativos de exportação” pretende-se medir o tempo médio, em dias, de emissão destes certificados. Nos últimos anos este indicador tem vindo a apresentar resultados que traduzem ganhos de celeridade, com tempos verificados de 15,2 e 11,8 dias em 2011 e 2012, respetivamente. Em 2013, com a introdução da emissão eletrónica, o tempo médio de emissão dos certificados comprovativos de exportação reduziu-se de modo bastante acentuado, tendo-se situado nos 2,0 dias.

Para 2014, a meta fixada para este indicador está compreendida no intervalo [1;4], em dias, sendo o respetivo valor crítico igual a 0 dias.

Com a manutenção deste indicador pretende-se continuar a monitorizar o desempenho do tratamento automático dos certificados comprovativos de exportação tendo em conta o impacto destes procedimentos quer ao nível da eficácia da administração quer, em especial, na dinamização da economia nacional na medida em que permite uma maior celeridade no tratamento dos reembolsos do IVA.

Assim, espera-se que a sensibilização dos operadores económicos efetuada em 2013 quanto á necessidade de fornecer informação com qualidade para que a administração possa responder de acordo com os padrões de simplificação e celeridade que se pretendem venha, em 2014, a surtir os efeitos desejados, por forma a que tendencialmente se atinja a situação ideal - emissão dos documentos em causa imediatamente após a verificação dos pressupostos que lhes estão subjacentes.

Indicador 11. Informações vinculativas

Considerando a relevância que as decisões da AT, em sede de informações vinculativas, têm para muitos dos contribuintes, sendo que a obtenção de resposta em tempo útil aumenta a certeza e segurança

jurídicas no relacionamento dos contribuintes com a AT, o indicador “Informações vinculativas”, ao medir a capacidade de resposta da AT às solicitações dos contribuintes, constitui um referencial essencial para a melhoria do serviço que é prestado.

As metas, que desde 2012 têm vindo a ser definidas pela AT, para o prazo de resposta a pedidos de informação vinculativa, têm-se situado bastante abaixo dos prazos legalmente estabelecidos no artigo 68.º da LGT e que são de 90 e 150 dias, respetivamente, para os pedidos de informação vinculativa de carácter urgente ou normal. Os resultados deste indicador em 2012 e 2013 foram de 81,3 e 77,8 dias, respetivamente.

Para 2014, mantém-se um elevado nível de exigência na meta fixada para este indicador, compreendida no intervalo [70;90], em dias, sendo o respetivo valor crítico igual a 30 dias. Para alcançar a meta proposta para este indicador, destacam-se como principais atividades a desenvolver:

- ◆ Divulgação, na página da Internet da AT, de forma estruturada, sistemática e atempada dos entendimentos proferidos pela AT, designadamente em sede de informação vinculativa, contribuindo, assim, para a redução do número de solicitações e, conseqüentemente, para um maior equilíbrio entre este e os recursos disponíveis para o efeito e promovendo maior capacidade de resposta;
- ◆ Racionalização e aceleração das respostas a pedidos de informação vinculativa, fixando as mesmas como prioridade das unidades orgânicas responsáveis;
- ◆ Identificação e proposta de oportunidades de simplificação e clarificação legislativa, facilitando a interpretação das normas tributárias;
- ◆ Definição de mecanismos de reporte de informação de gestão que, assegurem, maior e melhor acompanhamento dos pedidos de informação vinculativa, designadamente em matéria de prazos de resposta.

Com a concretização destas atividades, configuram-se os seguintes impactos:

- Melhoria da relação entre operadores económicos e a AT;
- Reforço da imagem da AT junto dos contribuintes, com respostas dadas em tempo útil;
- Redução da conflitualidade com os contribuintes.

Indicador 12. Reembolsos do IVA a 30 dias - Regime 51

Atualmente os prazos de pagamento de reembolsos de IVA previstos na lei são os seguintes:

- Prazo geral, até ao final do 2.º mês seguinte - Regime 52, que entrou em vigor a 1 de julho de 2010, tendo substituído o regime 53 (até ao final do 3.º mês).

- Prazo excecional de 30 dias:
 - Exportadores e sujeitos passivos com obrigação de liquidação do imposto por conta do adquirente- Regime 51;
 - Sujeitos passivos inscritos no regime de reembolso mensal, independentemente da atividade económica exercida- Regime 50.

Este indicador, que se refere a reembolsos do IVA no prazo excecional de 30 dias e relativos a exportadores e sujeitos passivos com obrigação de liquidação do imposto por conta do adquirente (Regime 51), enquadra-se na medida de eficiência do funcionamento da administração, com impacto na atividade económica em geral e, em particular, no segmento de mercado de operações com o exterior.

Os valores registados por este indicador têm sido inferiores ao prazo estipulado legalmente, sendo que em 2013 se situou nos 29,5 dias.

A meta, do prazo de pagamento dos reembolsos do IVA a 30 dias – Regime 51, definida para o exercício de 2014, situa-se no intervalo entre [25;30], em dias, sendo o respetivo valor crítico igual a 15 dias.

Indicador 13. Desalfandegamento na importação

Este indicador, relativo ao tempo médio de desalfandegamento na importação, vem substituir o indicador constante do QUAR de 2013 que reportava ao desalfandegamento nas primeiras 24 horas apenas a um tipo de controlo- o documental. Com a sua reformulação pretende dar-se uma visão mais abrangente, incluindo-se nesta monitorização quer as declarações sujeitas a controlo- documental ou físico - quer as sem controlo, pois apenas esta média espelha o desempenho das alfândegas quanto ao desalfandegamento das mercadorias importadas. Esta alteração decorre do facto de se passar a ter um sistema informático, STADA importação - declarações eletrónicas, que mede com rigor estes tempos em todas as situações.

Para 2014, a meta relativa ao tempo médio de desalfandegamento na importação está compreendida no intervalo [20;24], em horas, sendo o respetivo valor crítico igual a 6 horas.

Indicador 14. Eficiência no atendimento telefónico - *Call Center*

Nos últimos anos, o atendimento telefónico no *Call Center* da AT tem vindo a assumir cada vez maior relevância, como revelam os dados incluídos no quadro seguinte.

	N.º de chamadas recebidas (a)	N.º de chamadas servidas (b)	Eficiência (%) [(b)/(a)*100]
2011	1.157.160	978.771	84,6%
2012	1.647.377	1.227.456	75,0%
2013	2.312.170	1.667.274	72,1%

No ano de 2013, o número de chamadas recebidas ultrapassou os dois milhões e trezentos mil, o que significou um aumento substancial da procura, concretamente um crescimento de 40,4% face a 2012. O alargamento da linha telefónica às matérias aduaneiras e às questões técnicas do Portal das Finanças e as constantes novas obrigações definidas na lei terão contribuído para um (ainda) maior crescimento da procura de apoio através do telefone a par, naturalmente, da tendência de substituição do atendimento presencial por outros canais de atendimento.

Quanto à resposta da estrutura de atendimento, atendeu, com praticamente os mesmos recursos, mais 35,8% chamadas do que no ano de 2012. Apesar do melhor desempenho da resposta face ao verificado em 2012, o forte crescimento da procura condicionou a obtenção de um aumento da taxa de eficiência no atendimento telefónico em 2013, tendo-se esta situado nos 72,1% (dentro do intervalo [70;80], em %, definido como meta).

Para 2014, a meta relativa à taxa de eficiência no atendimento telefónico, está compreendida no intervalo [72;82], em %, sendo o respetivo valor crítico igual a 95%. Este patamar pode vir a revelar-se, mesmo assim, muito exigente devido ao impacto que a reestruturação da rede local da AT pode vir a ter junto dos contribuintes e operadores económicos, sem esquecer, também, a profunda reforma do IRC, com efeitos também em IRS, que vai, certamente, contribuir para o crescimento da procura de apoio telefónico. Por seu lado, o encerramento previsto de serviços locais com CAT pode perturbar transitoriamente o bom funcionamento da estrutura permanente de atendimento telefónico e exigir criteriosa reafetação de equipamentos/recursos.

Com vista a atingir a meta definida ao nível do relacionamento informativo entre os contribuintes e operadores económicos e a AT, através do Centro de Atendimento Telefónico (CAT), procurar-se-á:

- Aumentar a eficiência no atendimento telefónico;
- Reforçar a estrutura de atendimento telefónico com mais trabalhadores e promover uma melhor alocação dos equipamentos disponíveis, nomeadamente os colocados nos polos locais, de modo a que sejam concentrados num número mais reduzido de polos (aglutinação de recursos – equipas maiores);

- Alinhar o horário dos polos locais e regionais com o do CAT Central;
- Divulgar eficazmente a autenticação segura para que o atendimento se realize com elevados padrões de qualidade e satisfação dos utilizadores. Tal serviço permitirá a obtenção de documentos/elementos anteriormente só disponíveis presencialmente num serviço de finanças o que contribuirá para a redução dos custos do contexto e das deslocações de contribuintes e operadores económicos aos serviços da AT;
- Promover a realização de operações de *outbound*, a solicitação de outras unidades orgânicas.

Por sua vez, o acréscimo da eficiência do CAT advirá da execução das seguintes atividades:

- Manter ou reduzir o tempo médio de conversação em todas as ilhas (IR/IVA/Património/Declarações eletrónicas e diversos) existentes no CAT;
- Apoiar de forma permanente toda a estrutura de atendimento telefónico - atividade a ser concretizada pelos atendedores de segunda linha do CAT Central, através de resposta telefónica aos pedidos de apoio dos polos locais e regionais;
- Realizar ações de atualização técnica no local de trabalho com vista a promover a valorização profissional dos trabalhadores e garantir o nível de qualidade da resposta às solicitações dos contribuintes e operadores económicos;
- Promover, em estreita colaboração com a Direção de Serviços de Formação, o intercâmbio de formadores do CAT Central, tendo em vista realizar ações sobre matérias de natureza tributária e aduaneira pertinentes para o atendimento telefónico;
- Agilizar o intercâmbio entre as diversas unidades orgânicas da AT de modo a que os trabalhadores afetos ao atendimento telefónico tenham conhecimento, antecipadamente, de matérias, informações e procedimentos que, previsivelmente, relevam para contribuintes e operadores;
- Introduzir melhorias no IVR (*interactive voice response*) para que a interação com os contribuintes e operadores económicos seja mais rápida e implementar uma solução mais flexível e dinâmica em termos de central telefónica interna / central telefónica externa (solução *global phone*) que permita agilizar o atendimento em períodos “críticos” e de “picos”;
- Implementar e consolidar as seguintes medidas de acompanhamento da concretização dos objetivos enunciados:
 - Controlar, em tempo real, através do sistema informático de supervisão do CAT, o desempenho do atendimento telefónico e promover a extração diária de relatórios relativos ao serviço prestado;

- Realizar reuniões periódicas com os atendedores de segunda linha e com os trabalhadores para acompanhamento do respetivo desempenho;
- Efetuar inquéritos de satisfação aos cidadãos que utilizam a linha do CAT.

4.3.4 Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos

Objetivo4. Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos					
Indicadores	2012	2013	2014		
	Realizado		Meta	Valor Crítico	Peso
15. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	75,5	76,0	[72;78]	90	30%
16. Atendimento presencial (tempo médio de espera em minutos e segundos (mm:ss))	15:40	21:48	[21;24]	10	35%
17. Reclamações ao atendimento - RCM 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	14	11	[14;18]	10	35%

Indicador 15. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet

À semelhança de anos anteriores e com o objetivo de analisar o grau de satisfação dos cidadãos quanto ao seu relacionamento com a AT através da *internet*, serão disponibilizados no Portal das Finanças um conjunto de inquéritos direcionados aos seus principais grupos de utilizadores. Estes questionários, efetuados no âmbito do Sistema de Inquéritos da Autoridade Tributária e Aduaneira, são um contributo importante para a melhoria contínua dos serviços prestados, quer no canal *internet* quer nos restantes canais de interação, pois permitem recolher e avaliar:

- ✓ Padrões de utilização do canal *internet*, refletidos nos índices de utilização;
- ✓ Índices de satisfação no relacionamento com a Administração Fiscal através do canal internet;
- ✓ Necessidade de utilização dos restantes canais de comunicação [atendimento presencial, apoio telefónico (*help-desk*) e correio eletrónico];
- ✓ Funcionamento do Portal das Finanças, quando comparado com o de outros serviços públicos;
- ✓ Sugestões de medidas a implementar, que possibilitem tornar o acesso aos serviços mais personalizado, fácil e eficaz.

A análise dos seus resultados possibilitará uma reflexão sobre os pontos fortes e fracos do serviço prestado e uma medição da sua eficácia e eficiência, apoiando o processo de tomada de decisão no sentido de, numa perspetiva de melhoria contínua, adequar o desenvolvimento dos serviços a disponibilizar pela AT às necessidades sentidas e expressadas pelos utilizadores.

Dos inquéritos referentes a 2013, resulta que das respostas rececionadas, responderam à questão sobre a qualidade do Portal das Finanças (canal *internet*) 67.005 utilizadores, sendo que 76,0% consideraram o serviço prestado através deste canal como “muito bom” ou “bom” com a seguinte desagregação:

- Qualidade do serviço “muito bom” (14,4%);
- Qualidade do serviço “bom” (61,6%).

Para 2014, dado o crescente grau de exigência observado junto dos utentes do Portal das Finanças e a mudança estrutural em curso na AT, a meta fixada para este indicador (percentagem das respostas com avaliações de muito bom e bom face ao total de respostas) está compreendida no intervalo [72;78], em percentagem, sendo o respetivo valor crítico igual a 90%. De forma a garantir a realização da meta fixada, a AT propõe-se desenvolver um conjunto de iniciativas a identificar a partir das sugestões apresentadas no inquérito referente a 2013.

Indicador 16. Atendimento presencial

O Sistema Integrado de Gestão do Atendimento (SIGA), primordialmente orientado para a gestão das filas de espera nos serviços de finanças, constitui igualmente um valioso instrumento na análise da qualidade do atendimento, produzindo informação sobre o funcionamento dos serviços ao nível dos vários assuntos neles tratados, a qual permite comparar serviços e otimizar modelos de trabalho.

O SIGA, além de permitir disciplinar e organizar o atendimento ao público, fornece também um conjunto de indicadores de gestão como o tempo médio de espera, o tempo médio de atendimento por assunto e a quantidade de assuntos mais procurados, entre outros.

Relativamente ao indicador “Atendimento presencial (tempo médio de espera, em minutos e segundos (mm:ss))”, os valores registados nos últimos anos são os apresentados no quadro seguinte.

Indicador	2009	2010	2011	2012	2013
Tempo médio de espera para atendimento presencial (mm:ss)	16:39	14:43	13:39	15:40	21:48

Constata-se, que após uma tendência de redução do tempo médio de espera para atendimento presencial entre 2009 e 2011, os dois anos seguintes são marcados pela inversão dessa tendência, sendo que em 2013 foram atingidos os 21 minutos e 48 segundos. Refira-se, que ao resultado de 2013 não é

alheio o aumento substancial verificado no número de atendimentos presenciais, que no que respeita ao universo dos serviços comparáveis foi de 8,7% face a 2012.

Para 2014, a meta deste indicador está compreendida no intervalo [21;24], em minutos, tomando-se como valor crítico os 10 minutos, valor considerado ótimo para o tempo médio de espera neste tipo de canal.

Indicador 17. Reclamações ao atendimento - RCM n.º 189/96

A AT continuará a acompanhar a evolução das reclamações efetuadas nos termos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/96, de 28 de novembro (Livro Amarelo), assim como as apresentadas por via eletrónica no sistema informático de Gestão de Reclamações, Elogios e Sugestões (RES), pois apresentam uma visão do serviço prestado pelo organismo e conduzem a iniciativas de melhoria e otimização do atendimento visando o aumento da satisfação dos contribuintes.

Conforme se evidencia no quadro seguinte, após uma redução do número de reclamações entre 2009 e 2010, o período seguinte é marcado por aumentos substanciais, com crescimentos de 33,7%, 21,6% e 44,6%, respetivamente em 2011, 2012 e 2013.

Reclamações ao atendimento

Indicador	2009	2010	2011	2012	2013
(A) - Número de reclamações recebidas	1.632	1.342	1.794	2.182	3.155
(B) - Número de reclamações respondidas	1.583	1.311	1.752	2.144	3.173
Percentagem de reclamações respondidas (B)/(A)	97,0%	97,7%	97,7%	98,3%	100,6%
Tempo médio de resposta (dias)	33	20	16	14	11

Todavia, o prazo médio de resposta às reclamações ao atendimento tem diminuído consistentemente de ano para ano, passando de 33 dias em 2009 para 11 dias em 2013. A AT pretende continuar esta trajetória, tendo definido como meta para este indicador, em 2014, os valores compreendidos no intervalo [14; 18], em dias, com um valor crítico de 10 dias.

A obtenção dos resultados pretendidos implica um esforço acrescido para a AT, dada a fase de mudança estrutural que atravessa. Contudo, a análise e resposta atempada a este tipo de reclamações por parte da AT é essencial para a melhoria da relação que mantém com o contribuinte.

4.4 Projetos em destaque

Nesta secção destacam-se alguns dos projetos planeados para 2014, designadamente:

- Atendimento Presencial por Marcação (APM);
- Serviço de Finanças para grandes contribuintes;
- Sorteio e-fatura;
- Projetos *compliance*.

4.4.1 Atendimento Presencial por Marcação (APM)

A AT possibilita, desde 2 de janeiro de 2014, o agendamento de atendimento presencial, através do Centro de Atendimento Telefónico (707 206 707). O atendimento será marcado de acordo com a disponibilidade do contribuinte e a dos serviços, em qualquer serviço local ou, caso a natureza do assunto a tratar o torne obrigatório, no serviço do domicílio fiscal ou da localização do processo.

Numa primeira fase, o atendimento presencial por marcação (APM) apenas é possível para serviços da AT do distrito de Lisboa, relativamente a um elenco de assuntos que, pela sua natureza ou grau de complexidade, requerem a presença dos contribuintes/operadores económicos e/ou seus representantes.

A marcação será confirmada por mensagem para o endereço de correio eletrónico já fiabilizado ou que seja indicado no ato e será disponibilizada informação sobre a documentação indispensável à resolução do assunto a tratar, de modo a evitar múltiplas deslocações.

Na sequência do agendamento e sempre que se justifique, o contribuinte/operador económico será contactado previamente, numa tentativa de resolver a situação e evitar o atendimento presencial.

O atendimento presencial por marcação será gradualmente alargado a outros assuntos e passará a ser feito em todos os serviços da AT. Vai também ser possível proceder ao agendamento através do Portal das Finanças, em sessão segura (senha de acesso + número de identificação fiscal).

Nas situações em que sejam os serviços da AT a solicitar a presença dos contribuintes e operadores económicos nos serviços locais de finanças ou nos serviços aduaneiros, procurar-se-á, sempre que tal se justifique em termos de afluência, agendar o atendimento para uma data e hora específicas. A data e hora propostas poderão ser alteradas pelos contribuintes e operadores económicos, através do Portal das Finanças, em função da sua disponibilidade e da disponibilidade dos serviços. A não aceitação da data e hora propostas determinará que o atendimento se faça pelo sistema de senhas.

Será possível também fazer upload de documentação de modo a tornar o atendimento mais célere.

O atendimento presencial por marcação procura ser mais uma resposta eficaz, a par do Portal das Finanças, do Centro de Atendimento Telefónico e do correio eletrónico, às necessidades dos cidadãos, reduzindo o tempo de espera e melhorando a qualidade do atendimento que, com o agendamento prévio, será imediato e previamente preparado

Prossegue, assim, a construção de uma AT mais ágil, centrada nos contribuintes e operadores económicos, que procura tornar mais simples, rápido e económico o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras, beneficiando simultaneamente toda a economia, nomeadamente no que concerne à redução dos custos de cumprimento.

4.4.2 Serviço de Finanças para grandes contribuintes

A AT pretende implementar um serviço de finanças da Unidade de Grandes Contribuintes, visando a centralização das funções relacionadas com o cumprimento das obrigações fiscais dos grandes contribuintes num único órgão, de acordo com o conceito de balcão único (*one-stop-shop*). Tal permitirá um acompanhamento e tratamento mais personalizado da situação fiscal dos grandes contribuintes, e, paralelamente, um controlo mais eficaz e uniformização do relacionamento com aqueles contribuintes.

A implementação e reforço de processos de integração e de coordenação específicas no tratamento dos grandes contribuintes permite melhorar a qualidade do serviço prestado pela AT e reduzir os custos de cumprimento para os contribuintes, assim como os níveis de litigância.

Ainda, no âmbito da implementação de um novo modelo de relacionamento com os grandes contribuintes, atendendo ao elevado peso específico que aqueles detêm, refere-se a criação de um Fórum dos Grandes Contribuintes, espaço que se pretende venha a permitir um diálogo aberto e construtivo entre ambas as partes.

A constituição deste fórum para debate de matérias relacionadas com a atividade empresarial e fiscal, em que participam os órgãos de governação da administração tributária e aduaneira e os representantes das sociedades, visa assegurar e aprofundar o relacionamento entre as partes, potenciando acordos cooperativos, bem como a redução dos custos de contexto, a simplificação do cumprimento das obrigações legais e a implementação de processos de boas práticas fiscais.

4.4.3 Sorteio e-fatura

A AT vai atribuir, com uma periodicidade regular, prémios aos consumidores que exigirem a emissão de faturas nas aquisições de bens e serviços.

O funcionamento do sorteio será muito simples, bastando aos consumidores exigirem a emissão de fatura com o seu número de contribuinte, para ficarem automaticamente habilitados. As características do sorteio são as seguintes:

- São elegíveis as faturas emitidas a partir de 1 de janeiro de 2014;
- São elegíveis todas as faturas exigidas pelos consumidores, independentemente do setor de atividade, quer se refiram à aquisição de bens ou de serviços;
- Não são elegíveis as faturas relativas às aquisições efetuadas no âmbito de atividades empresariais, sejam elas comerciais, industriais ou agrícolas, mesmo que efetuadas por pessoas singulares, nem de atividades desenvolvidas no âmbito do exercício de profissões livres.

Mantém-se o incentivo fiscal, em sede do IRS, de 15% do IVA suportado nas faturas emitidas por empresas que exercem atividade nos setores da hotelaria e restauração, cabeleireiros e reparação de automóveis e de motociclos. As faturas emitidas por estas empresas habilitam também os consumidores finais ao sorteio.

A AT vai disponibilizar, no Portal das Finanças, a cada consumidor, mediante a inserção da respetiva senha de acesso, todas as faturas que lhe foram emitidas, comunicadas pelos comerciantes, assegurando toda a confidencialidade e segurança relativamente aos dados recolhidos.

4.4.4 Projetos *compliance*

No âmbito do Projeto para o Melhoramento do Cumprimento Fiscal foram identificadas como áreas prioritárias para 2014 o controlo e acompanhamentos dos Contribuintes de Elevada Capacidade Patrimonial (CECP) e dos Profissionais Liberais (PLAM).

Nesse sentido, vai ser analisado o comportamento fiscal de cerca de 200 CECP e de 600 advogados e médicos, identificadas as áreas de risco e propostas as ações adequadas, quer no âmbito da inspeção, quer no plano de assistência e comunicação.

Os objetivos a alcançar são:

- Desenvolver uma metodologia de acompanhamento e controle;
- Reforçar a capacidade de deteção de riscos;
- Melhorar a capacidade operacional;
- Melhorar a componente de apoio e comunicação;
- Reforçar a cooperação com os parceiros chave.

4.5 Outras Atividades

Neste capítulo são apresentadas atividades, algumas delas de natureza meramente corrente, que, apesar de não estarem representadas no QUAR através de indicadores de desempenho, se destacam pelo seu impacto no serviço prestado ao contribuinte, na cooperação interinstitucional e na eficiência e eficácia organizacional. Estas atividades ou projetos planeados, e seu impacto esperado, estão enquadrados em objetivos definidos por cada uma das seguintes áreas:

- ◆ Gestão tributária;
- ◆ Gestão aduaneira;
- ◆ Inspeção tributária e aduaneira;
- ◆ Justiça tributária e aduaneira;
- ◆ Representação e cooperação;
- ◆ Sistemas de informação;
- ◆ Outras áreas tais como o CEF, a MIQ, a Auditoria Interna, o Planeamento e Organização e os Recursos Humanos e Formação.

No anexo 2 é elencado o conjunto das atividades planeadas, por unidade orgânica da AT.

4.5.1 Gestão tributária

Gestão tributária - IR e relações internacionais

€ **Objetivo 1. Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais em sede de impostos sobre o rendimento**

Atividades/ Projetos

- Desenvolvimento dos projetos de campanha da liquidação do IRS e do IRC, concebendo as alterações às respetivas declarações de rendimentos (Modelo 3 e Modelo 22, respetivamente) e as regras de validação e de liquidação destes impostos
- Continuação do desenvolvimento do pré-preenchimento das declarações Modelo 3 e Modelo 22
- Introdução de melhorias nos sistemas de controlo automático, designadamente no âmbito do Regime Especial de Tributação dos Grupos de Sociedades (RETGS) e dos benefícios fiscais
- Adoção de procedimentos que agilizem a análise e decisão dos recursos hierárquicos em sede de impostos sobre o rendimento, com o objetivo de redução do respetivo tempo médio de análise e decisão

IR

Objetivo 2.Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas, melhorando o serviço que lhes é prestado

Atividades/ Projetos

- Desenvolvimento de mecanismos de integração e homogeneização de decisões, tendentes a aumentar a capacidade de resposta das unidades orgânicas periféricas, tornando-as menos dependentes do apoio e da intervenção dos serviços centrais
- Incrementar a sistematização e divulgação de doutrina administrativa, em especial das informações vinculativas no Portal das Finanças
- Desenvolvimento e aperfeiçoamento de bases de dados de conhecimento relativas aos impostos sobre o rendimento, incluindo a vertente internacional
- Promover o alargamento do sistema informático de gestão de reembolsos internacionais (SGRI) a todos os tipos de reembolsos internacionais e a introdução de melhorias nas funcionalidades atualmente existentes

IR

Objetivo 3.Agilizar a troca de informação e reduzir os tempos de conclusão no procedimento amigável e na convenção de arbitragem

Atividades/ Projetos

- Análise, encaminhamento e resposta a pedidos de troca de informação e de procedimento amigável e de acionamento da convenção de arbitragem
- *Follow-up* dos pedidos encaminhados para outras unidades orgânicas da AT e outras administrações fiscais
- Participar nos projetos em curso na União Europeia (e.g. FATCA) e, no âmbito da OCDE, acompanhar e responder à equipa responsável pelo *peer review*, de que Portugal será objeto em 2014

Gestão tributária - IVA

IVA

Objetivo 1.Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Atividades/Projetos

- Divulgar informação relevante e agilizar os circuitos de informação com os serviços regionais/ locais

Impacto esperado

- Melhoria do nível de cumprimento das obrigações e da solidez dos processos inspetivos

IVA **Objetivo 2. Participação e cooperação com organismos internacionais e administrações fiscais de outros Estados-Membros**

Atividades/ Projetos

- Participar em reuniões de comités e grupos de trabalho das instituições europeias e da OCDE, produzir relatórios com propostas e estudos e colaborar na transposição da legislação comunitária para a ordem jurídica interna
- Participar no Programa Fiscalis, produzindo relatórios com propostas, estudos e/ou respostas a entidades

Impacto esperado

- Mais e melhor contribuição de Portugal para a harmonização da legislação em matéria de IVA
- Divulgação das boas práticas nacionais e apreensão da experiência de outras administrações

IVA **Objetivo 3. Melhorar o desempenho na área do contencioso administrativo**

Atividades/ Projetos

- Concluir processos de recursos hierárquicos e processos de revisões oficiosas, propiciando a redução de saldos em trânsito para o ano seguinte

Impacto esperado

- Maior satisfação do sujeito passivo e melhoria da imagem da AT

IVA **Objetivo 4. Contribuir para estimar o VAT GAP**

Atividades/ Projetos

- Acompanhar e avaliar o comportamento dos contribuintes de alguns setores de atividade através da elaboração de relatórios periódicos
- Contribuir para reforçar o combate aos esquemas complexos de fraude ao IVA (por exemplo, fraude do operador fictício) em concertação com outras unidades orgânicas

Impacto esperado

- Deteção de desequilíbrios no imposto a pagar ou recuperar possibilitando a produção de alertas aos serviços inspetivos
- Redução do impacto deste fenómeno sobre a receita
- Maior satisfação do sujeito passivo e melhoria da imagem da AT

Gestão tributária - IEC

IEC **Objetivo 1. Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras**

Atividades/ Projetos

- Implementar o sistema SIC-EX, visando uma melhoria significativa do controlo das existências de produtos sujeitos a IEC nos entrepostos fiscais, o controlo dos montantes mínimos das garantias de armazenagem dos referidos entrepostos e a recolha de relatórios periódicos orientados para ações de controlo
- Otimizar a DIC, tornando-a mais amigável para os operadores económicos e permitindo um maior controlo (e.g. marcas fiscais, designação de produtos) das introduções no consumo de produtos sujeitos a IEC, ao nível da tributação devida pela sua introdução no consumo
- Controlar os valores de emissão de CO₂, por amostragem, com a colaboração do Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT), com vista a combater a fraude e evasão fiscais, em sede de ISV
- Apreciar os pedidos formulados por operadores económicos no âmbito do “National Helpdesk” do EMCS-SIC-EU *ExciseMovementControlSystem*

IEC **Objetivo 2. Participação e cooperação com outros organismos internacionais e administrações fiscais de outros EM**

Atividades/ Projetos

- Participar nos Programas Fiscais e Alfandega 2013
- Projeto de otimização do Sistema SIC – EU e desenvolvimento da Fase 3.1 do EMCS *ExciseMovementControlSystem*

Gestão tributária - património

Património **Objetivo 1. Assegurar o cumprimento declarativo e de liquidação**

Atividades/ Projetos

- Otimizar o sistema de liquidação
- Controlar as inscrições/atualizações das matrizes, os benefícios fiscais e as isenções informatizadas

Impacto Esperado

- Diminuição de erros e de contencioso
- Aumento da eficiência e da eficácia da atualização das matrizes
- Redução da evasão fiscal e aumento da eficácia na cobrança dos impostos

Patri-
mónio

Objetivo2. Melhorar o nível de atividade

Atividades/ Projetos

- Rever o “Zonamento do território”
- Realizar ações de formação a entidades externas à AT (Câmaras municipais, peritos locais, peritos independentes)

Impacto Esperado

- Maior harmonização de procedimentos
- Aumento do grau de eficiência dos serviços nos atos tributários e administrativos

Patri-
mónio

Objetivo 3. Aumentar o grau de satisfação do contribuinte

Atividades/ Projetos

- Enviar alertas aos contribuintes via SMS, email e Portal das Finanças
- Monitorizar a taxa de reclamação de primeiras avaliações

Impacto Esperado

- Melhoria da qualidade do serviço e reduzir as reclamações

4.5.2 Gestão aduaneira

€

Objetivo 1. Assegurar a proteção dos interesses financeiros da União Europeia

Atividades/ Projetos

- Responder às solicitações efetuadas pelas Instituições comunitárias, sobre a aplicação da regulamentação comunitária em matéria de dívida aduaneira e de recursos próprios tradicionais
- Preparar e acompanhar a tramitação dos processos relativos à colocação à disposição dos recursos próprios tradicionais
- Estudar e aplicar novos métodos de análise

Impacto Esperado

- Salvaguarda da responsabilidade financeira do Estado português
- Aumento do tipo de controlos e melhoria da eficácia

GA

Objetivo 2. Simplificar e melhorar o atendimento aos contribuintes e aos operadores económicos

Atividades/ Projetos

- Satisfazer os pedidos efetuados pelos operadores económicos para beneficiar de determinados procedimentos simplificados, estatutos ou de regimes aduaneiros especiais
- Conceder o estatuto de exportador autorizado para efeitos da emissão de provas de origem
- Realizar ações de sensibilização/formação e apoiar os utilizadores dos sistemas informáticos declarativos
- Elaborar requisitos do utilizador no âmbito dos procedimentos declarativos
- Realizar análises laboratoriais de forma mais célere

Impacto Esperado

- Aumento do grau de satisfação dos operadores económicos e melhoria da imagem institucional
- Facilitação do cumprimento das obrigações declarativas e melhoria da eficácia dos serviços

CS

Objetivo 3. Otimizar o equilíbrio entre a facilitação e o controlo do comércio internacional

Atividades/ Projetos

- Agilizar o processo de preparação, análise e resposta a pedidos dos operadores económicos sobre emissão de informações pautais vinculativas
- Atualizar a pauta de serviço, com a integração das medidas nacionais e comunitárias necessárias ao desalfandegamento das mercadorias, bem como das imposições legais a cobrar pelas alfândegas
- Gerir os sistemas dos contingentes pautais comunitários
- Acompanhar os níveis de desempenho das alfândegas, uniformizar e simplificar regras e procedimentos e propor medidas corretivas
- Celebrar protocolos de cooperação com entidades externas na área da gestão dos procedimentos aduaneiros
- Tratar e difundir dados referentes aos fluxos do comércio internacional

Impacto Esperado

- Melhoria de desempenho das alfândegas e da eficiência dos controlos
- Redução de custos de contexto e de contactos não automatizados
- Aumento do nível de satisfação dos operadores económicos

CA

Objetivo 4. Participar ativamente nas organizações nacionais, comunitárias e internacionais

Atividades/ Projetos

- Participar nas reuniões das instituições comunitárias e internacionais, nomeadamente da Organização Mundial das Alfândegas (OMA), bem como nas ações promovidas pelo Programa Alfândegas
- Analisar e efetuar as observações técnicas solicitadas pela Comissão Europeia
- Elaborar estudos com vista á apresentação de contributos no âmbito da regulamentação de aplicação do Código Aduaneiro da União (CAU) e acompanhar a sua evolução no âmbito das discussões nas instâncias comunitárias
- Assegurar a representação na Comissão Interministerial de Coordenação e Controlo da Aplicação do Sistema de Financiamento do FEAGA (Fundo Europeu Agrícola de Garantia) e do FEADER (Fundo Europeu Agrícola para o Desenvolvimento Rural), e no Conselho do Consumidor
- Acompanhar os projetos previstos no Plano Estratégico Multianual para as Alfândegas Eletrónicas (MASP)
- Realizar análises interlaboratoriais no âmbito do *Customs Laboratories European Network* (CLEN) para a validação e posterior acreditação de métodos de análise
- Assegurar a representação na Autoridade Nacional para as Armas Químicas

Impacto Esperado

- Legislação e instruções administrativas mais adequadas à realidade comunitária e nacional
- Cumprimento de disposições comunitárias
- Melhoria da imagem institucional com reconhecimento formal da competência técnica para a realização de determinados ensaios

4.5.3 Inspeção tributária e aduaneira

≡

Objetivo 1. Promover o cumprimento voluntário e verdadeiro das obrigações fiscais e aduaneiras, implementando práticas que se traduzam em acréscimo efetivo de risco para os sujeitos passivos e operadores económicos não cumpridores

Atividades/ Projetos

- Desenvolver metodologias de análise para otimizar e avaliar a qualidade das ações inspetivas
- Privilegiar inspeções a exercícios / anos mais próximos e inspeções externas de pessoas coletivas
- Identificar setores de risco e atuar conseqüentemente

- Dinamizar e incrementar a cooperação com outras entidades inspetivas, bem como com o Ministério Público e ainda com outras administrações fiscais e aduaneiras
- Proteger a União Europeia e o território nacional contra o comércio desleal e ilegal, apoiando simultaneamente as atividades económicas legítimas

Impacto Esperado

- Aumento da perceção do risco
- Aumento do número de contribuintes e operadores económicos integrados no sistema
- Diminuição do contencioso
- Melhoria da eficácia e eficiência no combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras



Objetivo 2. Otimizar a utilização das tecnologias, visando a crescente eficiência e eficácia bem como a excelência da qualidade do serviço prestado

Atividades/ Projetos

- Dinamizar a utilização das novas ferramentas de seleção de sujeitos passivos e operadores económicos e de deteção do incumprimento fiscal
- Dinamizar a realização de controlos orientados para a gestão de risco
- Desenvolver novas funcionalidades do Sistema de Seleção Automática, aplicado aos diversos sistemas declarativos da AT (área aduaneira e dos IEC) e do Sistema de Tabelas Paramétricas, ferramenta fundamental para uma segmentação dos operadores económicos, fazendo concentrar os esforços de controlo nos operadores económicos de maior risco potencial de incumprimento
- Estabelecer condições e critérios comuns para toda a União Europeia, que garantam um nível elevado e equivalente de controlos aduaneiros em toda a Comunidade

Impacto Esperado

- Redução dos custos de contexto associados às ações inspetivas
- Potenciação das correções e redução do número de ações inspetivas sem correções
- Melhoria da qualidade na seleção de contribuintes / operadores económicos
- Aumento do nível de proteção dos interesses financeiros nacionais e da União
- Incremento dos níveis de segurança e de proteção dos cidadãos comunitários



Objetivo 3. Prevenir e combater a fraude e evasão fiscais e aduaneiras

Atividades/ Projetos

- Implementar mecanismos automáticos de identificação de padrões de comportamento fraudulento

- Concentrar a atuação da Inspeção nas situações de maior complexidade e que exigem análise e investigação “no terreno”
- Obter informação atualizada sobre movimentos transfronteiriços

Impacto Esperado

- Repressão da fraude e redução de comportamentos ilícitos, condenando os infratores
- Aumento a perceção do risco
- Aumento do número de sujeitos passivos e operadores económicos integrados no sistema, detetando os não registados ou com enquadramento fiscal ou aduaneiro incorreto

4.5.4 Justiça tributária e aduaneira

↳ Objetivo 1. Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Atividades/ Projetos

- Monitorizar resultados e corrigir desvios através da extração da informação de gestão necessária para apuramento dos indicadores, monitorização dos resultados, e deteção desvios
- Controlar a qualidade da informação através do controlo da adequação da tramitação informática à física; harmonização da informação existente nas aplicações da justiça com outras bases de dados, identificação de dados incoerentes que causam distorções à informação extraída da base de dados; acompanhamento do upload de documentos, e atualização dos templates
- Prosseguir com informatização dos processos

Impacto esperado

- Reforço da imagem da AT junto dos contribuintes com resposta em tempo útil
- Maior uniformização de procedimentos na AT e melhoria do controlo dos processos
- Melhoria das aplicações informáticas de suporte aos processos
- Maior integração da área aduaneira na AT

↳ Objetivo 2. Consolidar a integração funcional da função da Justiça Tributária e otimizar os seus recursos

Atividades/ Projetos

- Implementar a gestão integrada do contencioso através da centralização das decisões dos processos administrativos
- Constituição de equipas especializadas em matérias tributárias

- Utilização de bases de dados do conhecimento, no sentido de conferir uma maior uniformidade na atuação dos serviços
- Implementar o Plano de Gestão Integrada da Representação da Fazenda Pública (RFP) através da afetação gradual dos processos judiciais aos núcleos de RFP da DSJT
- Apreciação dos atos contestados previamente ao envio a tribunal
- Acompanhamento dos processos pendentes sem decisão e ou com recurso, até ao seu trânsito em julgado

Impacto esperado

- Harmonização das decisões administrativas dos serviços da AT
- Aumento da qualidade das intervenções e das peças processuais produzidas pelos RFP
- Aumento das sentenças judiciais favoráveis à AT, com ênfase em processos de elevado valor



Objetivo 3. Aumentar o conhecimento relativo ao incumprimento formal dos contribuintes e à origem do contencioso tributário

Atividades/ Projetos

- Ampliar os sistemas de controlo automático relativos ao incumprimento formal dos contribuintes
- Conhecer as causas que geram contencioso dos contribuintes
- Conhecer as causas que geram incumprimento dos contribuintes

Impacto esperado

- Redução do nível de incumprimento das obrigações fiscais dos contribuintes
- Aumento a equidade fiscal entre os contribuintes
- Diminuição dos níveis de litigância dos contribuintes
- Melhoria da gestão, induzida por um melhor conhecimento das áreas de negócio da DSJT, e aumento da uniformidade de procedimentos
- Melhoria da qualidade dos produtos da RFP



Objetivo 4. Assegurar a cobrança coerciva

Atividades/ Projetos

- Automatização integral dos sistemas da cobrança coerciva e a otimização da interação dos sistemas informáticos das áreas da inspeção tributária, área aduaneira, contencioso e sancionamento de infrações

- Implementação de projetos informáticos novos para reforço dos sistemas da cobrança coerciva já existentes
- Suporte e assistência aos devedores, e apoio aos serviços e direções de finanças e entidades externas

Impacto esperado

- Reforço dos sistemas de cobrança coerciva possibilitando um aumento da produtividade e eficiência e o cumprimento do objetivo da cobrança coerciva
- Redução dos tempos médios de conclusão dos processos de execução fiscal devido à maior celeridade da tramitação

↳ Objetivo 5. Criar competências para uma gestão crítica nos serviços e direções de finanças

Atividades/ Projetos

- Monitorizar resultados e divulgar informação de gestão detalhada e direcionada para solução das ineficiências do sistema da cobrança coerciva, ao nível de direções e serviços de finanças
- Efetuar o controlo dos tempos de execução dos procedimentos que carecem de impulso ou confirmação manual

Impacto esperado

- Aumento da qualidade do desempenho e cumprimento do objetivo da cobrança coerciva
- Dinamização da gestão processual com incidência precisa sobre situações concretas de tramitação das fases
- Fiabilidade da carteira da dívida

4.5.5 Representação e cooperação

RC Objetivo 1. Participar e representar a AT em organizações nacionais, comunitários e internacionais

Atividades/ Projetos

- Participar na discussão de questões fiscais e aduaneiras na União Europeia e da OCDE, designadamente nos grupos de trabalho, comités e fóruns para temas específicos
- Acompanhar e colaborar na execução dos programas de trabalho para 2014 da Organização Intraeuropeia das Administrações Fiscais (IOTA) e representar a AT no 20º fórum das Principais Pessoas de Contacto (PCP) e na 18ª assembleia-geral

- Acompanhar e colaborar na execução dos programas de trabalho para 2014 do Centro Interamericano de Administrações Tributárias (CIAT) e na 48ª assembleia-geral e na conferência técnica
- Assegurar a participação no Protocolo de Alertas da COMUCAM/COMALEP, e participar na reunião de diretores-gerais das alfândegas da América Latina, Espanha e Portugal
- Participar nas reuniões da Organização Mundial das Alfândegas (OMA)
- Proceder à análise e aprofundamento da Convenção de Quioto revista, tendo em vista uma proposta de versão harmonizada em língua portuguesa a apresentar à OMA
- Participar na reunião do Comité de Gestão da Convenção de Quioto Revista
- Participar nas reuniões no quadro dos instrumentos de direito internacional
- Representar a AT nas reuniões do Comité da Ética e no Comité do Reforço de Capacidades
- Assegurar a representação da AT na reunião da Comissão de Domínio Público Marítimo, órgão consultivo da Autoridade Marítima Nacional
- Compilar as diversas convenções de âmbito aduaneiro
- Responder a pedidos de informação e questionários de teor técnico, solicitados pelas administrações membro das organizações

Impacto esperado

- Contribuição para a formulação e aplicação das políticas e legislação comunitárias
- Cooperação interinstitucional
- Promoção da imagem institucional da AT

RC

Objetivo 2. Promover e assegurar a cooperação bilateral e multilateral e assistência técnica com os países da CPLP

Atividades/ Projetos

- Coordenar e acompanhar a implementação das ações constantes dos Programas Integrados de Cooperação e Assistência Técnica em Finanças Públicas (PICATFin) com os diversos países da CPLP
- Implementar ações de cooperação (formação e assistência técnica) na área dos impostos sobre o património solicitadas pelo Ministério das Finanças da República de São Tomé e Príncipe
- Coordenar e acompanhar a implementação das ações constantes do PICAT IV (2013/2015) - Grupo de Trabalho de Alto Nível
- Prestar assistência técnica e formação na área aduaneira, no âmbito de ações *ad hoc* com Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe
- Reforçar a cooperação técnico fiscal com Moçambique e celebrar um protocolo de cooperação *ad hoc* com a Guiné, no âmbito de aconselhamento e assistência técnica em matéria tributária

- Proceder à avaliação das ações solicitadas e apresentação de novas propostas de cooperação e assistência técnica no âmbito do Grupo de Trabalho de alto nível das administrações aduaneiras dos países membros da CPLP
- Assegurar a participação na XXIX reunião de diretores-gerais das administrações aduaneiras da CPLP
- Atualizar e dinamizar o site das alfândegas do CPLP

Impacto esperado

- Avaliação da concretização dos Programas PICATfin e do PICAT IV
- Reforço de cooperação interinstitucional
- Incremento da capacitação técnica dos funcionários da CPLP

RC **Objetivo 3. Garantir a realização de ações de cooperação e assistência técnica com outras administrações aduaneiras, no âmbito de programas comunitários**

Atividades/ Projetos

- Assegurar a cooperação e assistência técnica no âmbito do programa da Comissão Europeia TAIEX *Technical Assistance and Information Exchange* - Portugal/UE
- Coordenar e gerir os pedidos de assistência técnica no âmbito da Política Europeia de Segurança e Defesa (PESD)

Impacto esperado

- Reforço da capacitação técnica de outras administrações aduaneiras
- Garantir a assistência técnica no âmbito da UE –PESD

4.5.6 Sistemas de informação

CS **Objetivo 1. Assegurar a manutenção aplicacional e a atualização tecnológica dos sistemas**

Atividades/ Projetos

- Efetuar a manutenção aplicacional de sistemas, tabelas e interfaces existentes
- Atualizar tecnologicamente os vários sistemas

Impacto Esperado

- Melhoria do funcionamento operacional dos serviços
- Evolução para versões de software suportadas
- Evolução tecnológica nas infraestruturas da AT

5

Objetivo 2. Manter a operacionalidade e assegurar a melhoria e expansão das plataformas de sistemas e das bases de dados existentes

Atividades/ Projetos

- Expandir a plataforma de armazenamento
- Dotar a AT de um centro alternativo que assegure a continuidade de serviço em caso de desastre
- Colaborar no procedimento de aquisição da infraestrutura central para expansão da atual
- Desenhar a nova topologia da arquitetura de comunicações do *Data Center* nas suas componentes internas e externas

Impacto Esperado

- Maior disponibilidade e melhoria do desempenho da infraestrutura de suporte aos sistemas informáticos
- Melhoria da disponibilidade e desempenho das bases de dados e melhor funcionamento dos sistemas
- Aumento da capacidade de armazenamento de informação e do nível de segurança da informação
- Maior flexibilidade de interligação para as plataformas do *Data Center*

5

Objetivo 3. Assegurar a proteção dos recursos de informação da AT

Atividades/ Projetos

- Efetuar a gestão e análise dos riscos de segurança da informação
- Elaborar e atualizar as políticas de segurança em vigor
- Sensibilizar os utilizadores para a segurança da informação
- Emitir certificados digitais para autenticação de entidades externas que interagem com os serviços *web* da AT
- Assegurar um canal seguro de comunicações para acesso remoto à rede interna da AT

Impacto Esperado

- Aumento do nível de segurança da AT
- Maior celeridade nos processos de certificação
- Aumento de produtividade e segurança da informação

4.5.7 Outras áreas

Centro de Estudos Fiscais

CEF **Objetivo 1. Assegurar a qualidade do serviço prestado**

Atividades/ Projetos

- Analisar os casos submetidos e elaborar pareceres e informações
- Elaborar as respostas às solicitações externas do Tribunal de Justiça da União Europeia, nomeadamente questionários, pré-contencioso comunitário e processos
- Preparar as edições do boletim Ciência e Técnica Fiscal e cadernos de Ciência e Técnica Fiscal

Impacto esperado

- Melhorar o desempenho e a imagem externa da AT

CEF **Objetivo 2. Melhorar o desempenho das atribuições de âmbito Internacional**

Atividades/ Projetos

- Participar nas reuniões das Organizações internacionais [UE e OCDE]
- Preparar, negociar e rever as Convenções para evitar a dupla tributação

Impacto esperado

- Melhorar o desempenho e a imagem da AT

CEF **Objetivo 3. Aperfeiçoar o tratamento, avaliação e difusão documental**

Atividades/ Projetos

- Dinamizar a Biblioteca/Arquivo no Terreiro do Trigo e tratar documentalmente os novos documentos
- Manter e atualizar o site da Divisão de Documentação

Impacto esperado

- Melhorar a gestão da informação

Missão para a Qualidade no Serviço ao Contribuinte

MIO

Objetivo 1. Desmaterialização de processos e serviços

Atividades/ Projetos

- Disponibilizar a entrega de documentos pelos contribuintes através do Portal e consulta electrónica do percurso do documento/processo
- Prosseguir a implementação da Gestão de Processos e Serviços (GPS)

Impacto Esperado

- Melhoria da relação com o contribuinte pela transparência demonstrada na prestação do serviço
- Redução no tempo utilizado na elaboração de comunicações internas, de custos nas comunicações postais e no tempo de transferência dos processos entre as diversas unidades orgânicas

MIO

Objetivo 2. Envio de informação facultativa e de apoio ao cumprimento voluntário

Atividades/ Projetos

- Enviar e-mails de alerta ao cumprimento de obrigações fiscais
- Possibilitar a introdução de denúncias no Portal e-fatura e disponibilizar a aplicação de denúncias para dispositivos móveis (sistemas móveis *Android* e *Apple*)

Impacto Esperado

- Aumento do cumprimento voluntário
- Sensibilização e envolvimento de todos os cidadãos

MIO

Objetivo 3. Construir uma base de dados do conhecimento da AT

Atividades/ Projetos

- Disponibilizar dados estatísticos em ambiente *Datawarehouse*
- Completar o atual sistema de *dashboard* (implementado em parte para a Justiça Tributária), alargando-o a outros indicadores
- Criar repositório de todas as decisões da AT e dos tribunais administrativos e fiscais

Impacto Esperado

- Melhoria da informação de gestão
- Aumento da fiabilidade da informação, com redução de irregularidades e erros

- Harmonização e controlo de procedimentos
- Aumento da possibilidade de deteção do incumprimento, sancionamento e cobrança coerciva
- Cumprimento de recomendações resultantes de auditorias (DSAI, IGF, Tribunal de Contas)

Auditoria Interna

AI **Objetivo 1. Garantir a implementação das recomendações e propostas por parte das diferentes UO da AT**

Atividades/ Projetos

- Proceder ao acompanhamento das medidas adoptadas tendentes ao acatamento das recomendações e propostas mencionadas em relatórios da IGF e Tribunal de Contas, e contidas nos relatórios das auditorias internas realizadas e superiormente sancionadas

Impacto Esperado

- Diminuição de irregularidades e do incumprimento dos objetivos

AI **Objetivo2. Fomentar e operacionalizar o cumprimento da Política e do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas**

Atividades/ Projetos

- Monitorizar e avaliar o controlo interno da gestão no âmbito do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações (PGRIC)
- Análise das situações denunciadas no âmbito do PGRIC

Impacto Esperado

- Verificação diacrónica dos riscos e suas componentes de graduação (probabilidade de ocorrência e impacto para a organização AT), mais transparência e melhoria dos mecanismos de controlo interno e dos processos e procedimentos em geral
- Melhoria da prevenção dos riscos e dos processos e procedimentos internos

Planeamento e Organização

Planeamento **Objetivo1.Promover a melhoria do desempenho da AT**

Atividades/ Projetos

- Rever os processos da AT (levantamento, convergência e atualização)

Impacto Esperado

- Melhoria do desempenho da AT

Planeamento

Objetivo2. Promover a implementação de iniciativas que visem o aumento da qualidade dos serviços prestados

Atividades/ Projetos

- Elaborar um modelo global de avaliação da qualidade do serviço prestado

Impacto Esperado

- Melhoria da qualidade do serviço prestado

Recursos Humanos e Formação

RH

Objetivo 1. Promover a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências de dirigentes, chefias e demais trabalhadores da AT

Atividades/ Projetos

- Executar um plano de atividades de aprendizagem

Impacto esperado

- Aumento do número de formandos que acedem a, no mínimo, um projeto formativo (ação de formação/informação, tutoriais, partilha de conhecimento)

RH

Objetivo 2. Otimizar a utilização do Sistema de Gestão da Formação (SGF)

Atividades/ Projetos

- Definir e acompanhar as várias vertentes do desenvolvimento e operacionalização das novas funcionalidades no SGF

Impacto esperado

- Agilização da recolha de informação de gestão/estatística

RH

Objetivo 3. Promover a aprendizagem informal e assegurar a gestão do conhecimento na AT

Atividades/ Projetos

- Disponibilizar, na plataforma de gestão do conhecimento, os recursos de apoio à aprendizagem catalogados e pesquisáveis através do gestor de conteúdos

Impacto esperado

- Incremento e rigor na seleção dos conteúdos/programas relativos à aprendizagem
- Disponibilização na plataforma de gestão

FE **Objetivo 4. Promover a literacia fiscal e aduaneira no cidadão e nos operadores económicos**

Atividades/ Projetos

- Organizar e desenvolver tutoriais e sessões informativas de natureza virtual e presencial (no Portal das Finanças e junto dos operadores económicos)

Impacto esperado

- Redução dos erros no preenchimento das declarações fiscais/aduaneiras

RH **Objetivo 5. Optimizar as medidas de afetação/reafetação dos trabalhadores, no âmbito das políticas de gestão de pessoal**

Atividades/ Projetos

- Afetar os trabalhadores, por iniciativa dos serviços e elaborar regularmente relatórios que reflitam as reais necessidades de capital humano nas diversas unidades orgânicas da AT
- Realocar os trabalhadores oriundos dos serviços extintos, bem como aplicar os demais mecanismos de mobilidade interna, no âmbito da concretização do Plano de Implementação da reestruturação da rede local da AT

Impacto esperado

- Alocação eficiente dos recursos humanos
- Racionalização de efetivos e redução de custos

4.6 Avaliação e Controlo do Plano

A avaliação da execução do Plano de Atividades da AT será efetuada em obediência às disposições legais, o que se traduz na monitorização permanente dos QUAR definidos superiormente, quer para a AT, quer para todas as unidades orgânicas que a integram.

A metodologia de controlo do Plano de Atividades compreenderá as seguintes etapas:

- ◆ Preenchimento, pelas unidades orgânicas, das fichas de atividades constantes do sistema informático de apoio ao SIADAP. Nas referidas fichas, as unidades orgânicas descrevem as ações que se propõem efetuar com vista a atingir as metas estabelecidas nos seus QUAR para 2014;
- ◆ Avaliação periódica do grau de realização dos objetivos pelos responsáveis de cada unidade orgânica, deteção de eventuais desvios e, quando necessário, tomada de medidas com vista à sua correção, as quais podem incluir a reafetação de recursos disponíveis e/ou a reformulação de prioridades;
- ◆ Monitorização mensal da execução do QUAR da AT e elaboração de relatórios periódicos identificando desvios e propondo medidas corretivas ou revisão dos indicadores e metas;
- ◆ Controlo da execução do Plano de Atividades, materializado na monitorização dos diversos QUAR e fichas de atividades, servindo os seus resultados de base para a elaboração de relatórios intercalares destinados a divulgar o grau de execução dos objetivos das unidades orgânicas;
- ◆ No fim de 2014, será efetuada a avaliação final do grau de cumprimento dos objetivos operacionais constantes do QUAR, cujos resultados integrarão o Relatório de Atividades desse ano, o qual será objeto de apreciação pela tutela e divulgado ao público.

4.6 Recursos Planeados

Em 2014, relativamente aos recursos humanos, apesar de se perspetivar um elevado ritmo de saídas, por motivo de aposentação, é expetável um aumento global de efetivos, decorrente do concurso interno, atualmente em curso, para a ocupação de postos de trabalho da categoria de inspetor tributário.

No que respeita aos recursos financeiros, o ano de 2014 será marcado pela continuidade da política de contenção de custos comum a toda a Administração Pública portuguesa.

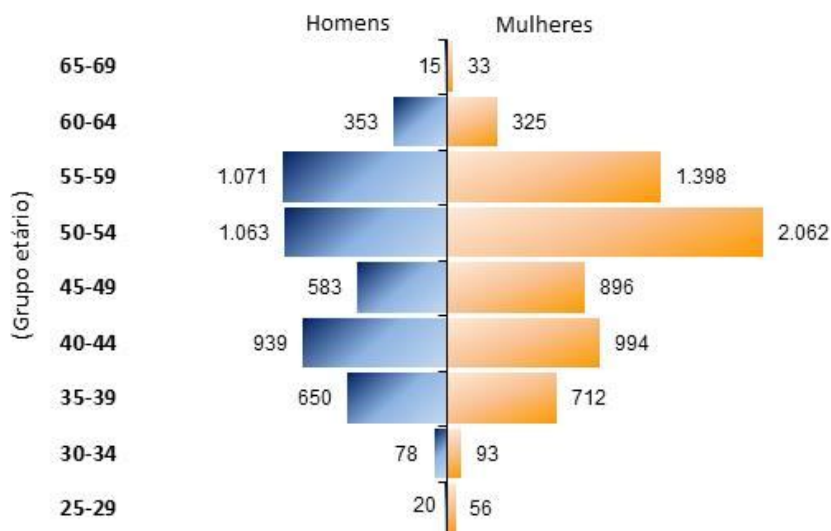
Quanto às instalações, em 2014, a AT continuará a racionalizar a sua utilização e afetação, o que se traduzirá em ganhos de eficiência e eficácia e também em importantes economias de custos.

4.6.1 Recursos humanos

No final de 2013 a AT contava com 11.341 trabalhadores em exercício efetivo de funções, o que corresponde a uma redução de cerca de 2% face ao período homólogo de 2012. À semelhança do ano anterior, a aposentação surge como o principal motivo de saída de trabalhadores da AT, existindo ainda várias centenas de pedidos de aposentação pendentes na Caixa Geral de Aposentações.

A idade média dos efetivos da AT, no final de 2013, situou-se nos 49 anos, mais um ano de idade em relação ao ano anterior. Como se pode verificar na pirâmide etária apresentada abaixo, o grupo etário predominante é o dos 50-54 anos de idade que abrange 27,6% do total de efetivos, seguido do grupo etário dos 55-59 anos de idade onde se enquadram 21,8% dos trabalhadores da AT. O índice de envelhecimento (percentagem de trabalhadores com idade superior a 55 anos face ao total de trabalhadores) cifrou-se nos 28,2%, cerca de 4,1 pontos percentuais acima do registado no final de 2012.

Pirâmide etária da AT em 2013
(número)



Em 2014, prevê-se um aumento de trabalhadores, em consequência do início do estágio para a ocupação de 1.000 postos de trabalho na carreira de inspetor tributário no âmbito do concurso atualmente em curso. Assim sendo, será invertida a tendência decrescente de efetivos e reforçadas as atividades inspetivas da AT, uma vez que o grupo de pessoal da inspeção tributária passará a representar cerca de 25% do total de trabalhadores.

No quadro seguinte, apresentam-se as carreiras atualmente existentes na AT e o número de trabalhadores previstos para o ano de 2014.

Recursos humanos da AT para 2014

Carreiras	Efetivos planeados (Número)
Dirigentes - direção superior	17
Dirigentes intermédios	260
Chefias tributárias	1.190
Investigação tributária	9
Técnica superior	229
Técnica superior aduaneira	267
Técnica superior de laboratório	1
Especialistas de informática	101
Técnica economista	141
Técnica jurista	25
GAT - gestão tributária	1.398
GAT - inspeção tributária*	3.004
GAT - técnicos de administração tributária adjuntos	3.228
Técnicos verificadores aduaneiros	253
Analistas aduaneiros - auxiliar de laboratório	3
Secretários aduaneiros	190
Técnico de informática	62
Verificadores auxiliares aduaneiros	609
Assistente técnico	931
Subinspetor	2
Pessoal ex-Junta de Crédito Público	7
Assistente operacional	300
Outros	1
TOTAL	12.228

* Inclui 1.000 inspetores tributários estagiários.

Com vista ao desenvolvimento dos objetivos definidos para a área de recursos humanos, serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- Concretização dos procedimentos concursais para os cargos de direção intermédia de 1.º e de 2.º grau, em virtude da designação, em regime de substituição, de dirigentes com efeitos a 1 de janeiro de 2012;
- Conclusão e negociação do projeto do estatuto de pessoal e regime de carreiras da AT;
- Conclusão dos regulamentos de horário na AT;
- Elaboração da regulamentação que se mostre necessária à implementação e desenvolvimento do novo sistema de carreiras da AT;
- Recrutamento e respetivo acompanhamento do período experimental dos 1.000 novos inspetores tributários, licenciados nas áreas de Economia, Gestão, Auditoria, Informática e Estatística;
- Acompanhamento da implementação do SIADAP na AT, bem como a sua adaptação às alterações decorrentes do OE 2013;
- Implementação do sistema de Gestão de Recursos Humanos em modo partilhado (GeRHuP);
- Desenvolvimento das funcionalidades na aplicação informática de gestão de recursos humanos, dotando-a de maior informação e tornando-a de mais fácil utilização pelos colaboradores da AT;
- Elaboração de relatórios que reflitam as reais necessidades de pessoal da AT;
- Elaboração do projeto de Portaria relativa aos uniformes/cartões de identificação dos trabalhadores da AT;
- Otimização da distribuição dos colaboradores pelos diversos serviços, atentos aos constrangimentos decorrentes do número de aposentações;
- Racionalização/reafetação dos trabalhadores no âmbito do plano de reestruturação da rede local da AT;
- Normalização de processos/procedimentos através da criação de formulários *on-line* a disponibilizar na intranet da AT;
- Concretização das eventuais alterações legislativas ao nível das matérias de recursos humanos.

4.6.2 Recursos financeiros

Em 2013, a despesa realizada da AT situou-se nos 600,4 milhões de euros. Para 2014, as necessidades financeiras da AT foram estimadas em 594,8 milhões de euros, tendo sido aprovado o montante de 564,9 milhões de euros, cuja distribuição por rubricas se apresenta no quadro abaixo.

Recursos financeiros da AT para 2014

Rubricas	Despesa aprovada	
	(Milhões €)	(% do total)
Funcionamento	564,9	100,0%
Despesas com pessoal	421,9	74,7%
Aquisição de bens e serviços	114,7	20,3%
Outras despesas correntes	12,8	2,3%
Despesas restantes - Investimento	15,6	2,8%
PIDDAC	0,0	0,0%
Outros valores	0,0	0,0%
Total	564,9	100,0%

No total da despesa aprovada, as despesas com pessoal representam 74,7%, seguida das despesas com aquisição de bens e serviços, com um peso de 20,3%.

4.6.3 Instalações

Os serviços da AT (centrais e periféricos) encontram-se distribuídos por 680 instalações (entre edifícios e frações autónomas), das quais 12% são propriedade do Estado, 83% são arrendadas e 5% são cedidas. No seu conjunto, perfazem uma área total de cerca de 355.000 m².

Apesar dos grandes constrangimentos orçamentais existentes a AT continuará a implementação de uma política de racionalização das infraestruturas utilizadas. Os investimentos a realizar terão como objetivo principal a libertação de recursos financeiros que permitirão continuar o investimento na modernização das instalações, através da realização de obras de beneficiação nas mesmas, tendo em vista a melhoria das condições de trabalho e de atendimento aos contribuintes.

Este processo, utilizado já em anos anteriores, tem-se traduzido não só em ganhos de eficiência e eficácia resultantes da concentração de serviços anteriormente demasiado dispersos, mas também em importantes economias de custos, com arrendamentos, energia, manutenção e conservação dos imóveis. O programa para alteração da distribuição geográfica da rede local dos serviços da AT, em curso, possibilitará a adoção de novos modelos de relacionamento com os contribuintes que permitirão continuar a obter ganhos de eficiência e economia em instalações.

Em 2014, a AT continuará a racionalizar a utilização e a afetação das suas instalações destacando-se o desenvolvimento das seguintes atividades:

- Organização da logística da reorganização de serviços locais e regionais;
- Desenvolvimento de estudos para novos conceitos e modelos de atendimento;
- Estudos de racionalização e reorganização espacial de serviços da AT;
- Inspeções técnicas a instalações;
- Elaboração e revisão de planos de segurança;
- Manutenção e conservação do parque imobiliário;
- Estudos de padronização e aplicação da imagem da AT.

Da concretização das atividades referidas esperam-se os seguintes impactos:

- Melhoria da qualidade do funcionamento dos serviços;
- Redução do número de instalações e da área global utilizada;
- Instalação de experiências piloto do novo modelo de atendimento;
- Funcionamento otimizado de unidades orgânicas;
- Melhoria das condições de segurança para colaboradores e utentes;
- Maior reconhecimento público da nova imagem da AT.

ANEXOS

Anexo 1 – Siglas e acrónimos

AAP	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Administração de Plataformas
AEO	<i>Authorized Economic Operator</i>
AGCI	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Gestão de Contribuintes e Inspeção
AGI	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Gestão de Impostos
AGOC	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Gestão de Operações e Comunicações
AJFF	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Justiça Tributária e Fluxos Financeiros
ASA	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Sistemas Aduaneiros
APDEX	<i>Application Performance Index</i>
AT	Autoridade Tributária e Aduaneira
CAU	Código Aduaneiro da União
CAT	Centro de Atendimento Telefónico
CAAT	Conselho de Administração da Autoridade Tributária e Aduaneira
CCE	Certificados Comprovativos de Exportação
CCPA	Centros de Cooperação Policial e Aduaneira
CDT	Convenção para evitar a Dupla Tributação
CE	Comissão Europeia
CEF	Centro de Estudos Fiscais e Aduaneiros
COMUCAM/COMALEP	Convenção Multilateral para a Cooperação e Assistência Mútua entre as Alfândegas da América Latina, Espanha e Portugal
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DAV	Declaração Aduaneira de Veículos
DIC	Declaração de Introdução no Consumo
DS	Direção de Serviços
DSA	Direção de Serviços de Avaliações
DSAA	Direção de Serviços Antifraude Aduaneira
DSAI	Direção de Serviços de Auditoria Interna
DSC	Direção de Serviços de Cobrança
DSCAC	Direção de Serviços de Comunicação e Apoio ao Contribuinte
DSCC	Direção de Serviços de Contabilidade e Controlo
DSCJC	Direção de Serviços de Consultadoria Jurídica e Contencioso
DSCRI	Direção de Serviços de Cooperação e Relações Institucionais
DSF	Direção de Serviços de Formação

DSGCT Direção de Serviços de Gestão de Créditos Tributários
DSGR Direção de Serviços de Gestão do Risco
DSGRF Direção de Serviços de Gestão dos Recursos Financeiros
DSGRH Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos
DSIE Direção de Serviços de Instalações e Equipamentos
DSIECIV Direção de Serviços dos Impostos Especiais de Consumo e do Imposto sobre Veículos
DSIFAE Direção de Serviços de Investigação da Fraude e de Ações Especiais
DSIMI Direção de Serviços do Imposto Municipal sobre Imóveis
DSIMT Direção de Serviços do Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis, do Imposto do Selo, dos Impostos Rodoviários e das Contribuições Especiais
DSIRC Direção de Serviços do IRC
DSIRS Direção de Serviços do IRS
DSIVA Direção de Serviços do IVA
DSJT Direção de Serviços de Justiça Tributária
DSL Direção de Serviços de Licenciamento
DSPCG Direção de Serviços de Planeamento e Controlo de Gestão
DSPCIT Direção de Serviços de Planeamento e Coordenação da Inspeção Tributária
DSR Direção de Serviços de Reembolsos
DSRA Direção de Serviços de Regulação Aduaneira
DSRC Direção de Serviços de Registo de Contribuintes
DSRI Direção de Serviços de Relações Internacionais
DSTA Direção de Serviços de Tributação Aduaneira
DSTAL Direção de Serviços Técnicos, Análises e Laboratório
EMCS *Excise Movement Control System*
EPMSI Equipa de Projeto Multidisciplinar de Segurança Informática
IABA Imposto sobre o Álcool e Bebidas Alcoólicas
IEC Imposto Especial sobre o Consumo
IES Informação Empresarial Simplificada
IMI Imposto Municipal sobre Imóveis
IMT Imposto Municipal sobre a Transmissão Onerosa de Imóveis
IOTA Intra-European Organisation of Tax Administrations
IR Imposto sobre o Rendimento
IRC Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
IRS Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
IS Imposto do Selo
ISO *International Organization for Standardization*
ISP Imposto sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos
ISV Imposto sobre Veículos

IT Imposto sobre o Tabaco
IUC Imposto Único de Circulação
IVA Imposto sobre o Valor Acrescentado
LGT Lei Geral Tributária
NAGC Equipa de Projeto Multidisciplinar de Arquitetura e Gestão de Canais
NGR Equipa de Projeto Multidisciplinar de Gestão da Relação
NMIQ Equipa de Projeto Multidisciplinar Missão para a Qualidade no Serviço ao Contribuinte
OCDE Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
OE Orçamento do Estado
OLAF Organismo Europeu de Luta Antifraude
PAEF Programa de Assistência Económica e Financeira
PIDDAC Programa de Investimento e Despesa da Administração Central
QUAR Quadro de Avaliação e Responsabilização
RA Revisões Administrativas de 1º grau
RH Recursos Hierárquicos
RCM Resolução do Conselho de Ministros
RES Reclamações, Elogios e Sugestões
RFP Representação da Fazenda Pública
RGIT Regime Geral das Infrações Tributárias
SAF-T *Standard Audit File for Tax Purposes*
SCO Sistema de Contraordenações
SDS Sistema de Declaração Sumária
SEF Sistema de Execuções Fiscais
SIAT Sistema de Inquéritos da Administração Tributária
SIADAP Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SIC-EU Sistema dos Impostos Especiais de Consumo – União Europeia
SIGA Sistema Integrado de Gestão de Atendimento
SII IT Sistema Integrado de Informação da Inspeção Tributária
SINQUER Sistema de Inquéritos Criminais
SF Serviço de Finanças
STADA Sistema de Tratamento Automático da Declaração Aduaneira
UE União Europeia
UGC Unidade de Grandes Contribuintes
UO Unidades Orgânicas

Anexo 2 – Síntese das Atividades Planeadas

Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras		
Objetivos	Atividades	UO
Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras (Partilhado AT/Obrigatório p/ todos avaliados)	Apreciar as situações complexas detetadas pelos Serviços Centrais e Regionais e definir procedimentos técnicos de inspeção	DSPCIT
	Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras (Partilhado AT/Obrigatório p/ todos avaliados)	UGC
	Atualizar e dinamizar o site das alfândegas da CPLP	DSCRI
	Controlar a execução dos projetos.	AJTFF
	Controlar o crédito de imposto por dupla tributação internacional	DSRI
	Controlar o cumprimento das obrigações declarativas dos titulares de rendimentos da diretiva da poupança	DSRI
	Controlo da inscrição/atualização da matriz	DSIMI
	Controlo dos benefícios fiscais e das isenções informatizadas	DSIMI
	Coordenar, dinamizar, acompanhar e avaliar a implementação das ações constantes do PICAT IV (2013/2015). Dinamizar e coordenar a cooperação bilateral ad hoc com os países da CPLP	DSCRI
	Desenvolver e acompanhar o programa de cooperação e assistência técnica aduaneira multilateral e bilateral com os países da CPLP	DSCRI
	Diligenciar a célere execução das atividades definidas como prioritárias para este objectivo	ASA
	Diligenciar a execução prioritária das atividades definidas como relevantes para este objectivo	AJTFF
	Gerir bases de dados	AAP
	Gerir plataformas	AAP
Implementação de planos estratégicos de ação	DSGCT	
Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras (Partilhado AT/Obrigatório p/ todos avaliados)	Monitorizar mensalmente a atividade da Inspeção Tributária	DSPCIT
	Monitorizar o contencioso tributário e aduaneiro	DSJT
	Otimização do sistema de liquidação	DSIMI
	Participar em reuniões no Conselho,	DSIVA
	Participar no Programa Fiscalis	DSIVA
Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras (Partilhado AT/Obrigatório p/ todos avaliados)	Planos de acompanhamentos dos serviços	DSGCT
	Promoção de todos os atos de coerção em todos os processos que reúnam as condições para o efeito	DSGCT
	Realizar auditorias internas.	DSAI
	Representação da AT nos tribunais	DSCJC
Concretizar o plano anual de atividades do ano em curso de acordo com as prioridades definidas e acordadas com a AT assegurando o cumprimento dos prazos dos projetos sob responsabilidade do serviço que coordena	Tratar informação para carregamento da execução dos indicadores para Avaliação de Desempenho dos Serviços - SIADAP	DSPCIT
	Controlar a execução dos projetos.	AGCI
		ASA
		AGI
		AJTFF
Diligenciar a execução prioritária das atividades definidas como relevantes para este objectivo	AJTFF	

Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Objetivos	Atividades	UO
Concretizar o plano anual de atividades do ano em curso de acordo com as prioridades definidas e acordadas com a AT assegurando o cumprimento dos prazos dos projetos sob responsabilidade do serviço que coordena	Planear conceber e acompanhar o ciclo de desenvolvimento de projetos	AGCI
		AGI
	Planear, conceber e acompanhar o ciclo de vida dos projetos	ASA
Garantir níveis de disponibilidade adequados para os sistemas de informação de suporte à AT	Assegurar o cumprimento dos standards e metodologias definidas para o desenvolvimento de aplicações	AGCI
		AGI
		AJTFF
		ASA
	Gerir bases de dados	AAP
	Gerir plataformas	AAP
	Monitorizar as plataformas de alarmística	AGOC
	Produção mensal de relatórios	AGOC
		AGCI
	Resolver incidentes e esclarecer dúvidas.	ASA
Promover a melhoria contínua dos processos sob a responsabilidade do serviço que coordena e assegurar o cumprimento das normas internas		AGI
	Cumprir as normas definidas na metodologia em vigor na AT.	AJTFF
		ASA
		AGCI
	Utilização do SGPC	AAP
		AGI
Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos, agentes económicos e operadores	Administração da Firewall de Web Services	ASI
	Assinatura digital dos ficheiros para disponibilização no Portal das Finanças	ASI
		AGCI
	Optimizar a operabilidade, disponibilidade e usabilidade dos sistemas.	ASA
		AGI
Garantir níveis de segurança adequados		AJTFF
	Controlar os vírus informáticos	ASI
Garantir o tratamento de pedidos de reembolsos/restituições	Efetuar análise de riscos de segurança	ASI
	Análise dos pedidos de restituições de sobras dos Serviços de Finanças	DSCC
	Recepção e tratamento dos pedidos de Reembolsos das Estâncias Aduaneiras	DSCC
Incrementar o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e a eficácia e eficiência das ações da Inspeção Tributária	Apreciar as situações complexas detetadas pelos Serviços Centrais e Regionais e definir procedimentos técnicos de inspeção	DSPCIT
	Monitorizar mensalmente a atividade da Inspeção Tributária	DSPCIT
	Tratar informação para carregamento da execução dos indicadores para Avaliação de Desempenho dos Serviços - SIADAP	DSPCIT

Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Objetivos	Atividades	UO
Seleção de sujeitos passivos para investigação	Selecionar sujeitos passivos para investigação	DSIFAE
Selecionar contribuintes para inspeção, com base em critérios pré-definidos	Realizar 8 seleções de contribuintes para inspeção, com base em critérios pré-definidos	DSPCIT
Elaborar o PNAITA e os Relatórios de Atividades respetivos da IT em conformidade com as orientações e normas vigentes.	Elaborar o Plano de Atividades da Inspeção Tributária e Aduaneira (PNA ITA) para 2015	DSPCIT
	Elaborar relatórios mensais de atividades da Inspeção Tributária a nível Nacional e por Unidade Orgânica.	DSPCIT
Garantir uma taxa de execução de definição de requisitos de projetos informáticos inscritos no PA (%)	Incrementar e garantir a fiabilidade das fontes de Informação disponíveis no DW	DSPCIT
	Informação Empresarial Simplificada - alterações	DSPCIT
	SII IT - Novas Funcionalidades	DSPCIT
Realizar processos de investigação criminal	Realizar atos de investigação em inquéritos (investigação criminal - artº 40º RGIT)	DSIFAE
Investigar sujeitos passivos potencialmente envolvidos em esquemas de fraude	Realizar ações de investigação com vista à detecção de esquemas de fraude	DSIFAE
Realizar pedidos recebidos no âmbito da cooperação administrativa	Trocar informação com os outros Estados Membros ao abrigo do regulamento (CE) nº 904/2010	DSIFAE
Aumentar a eficácia e a eficiência nas atividades de controlo desenvolvidas no âmbito da atividade antifraude	Elaborar e acompanhar a execução da vertente aduaneira do PNAITA	DSAFA
	Executar funções de análise e de avaliação do risco, com recurso ao sistema de seleção automática, com o objectivo de orientar, de forma inteligente as atividades de controlo das Alfândegas	DSAFA
	Supervisionar e rever, ao nível estratégico, a atividade antifraude, na vertente aduaneira e dos IEC/ISV, desenvolvida pela DSAFA e pelas Alfândegas	DSAFA
Garantir uma gestão de risco mais eficaz e eficiente, que conduza a um nível equivalente de controlos aduaneiros e fiscais, no território PT e na Comunidade	Definir objetivos de atuação, orientar, controlar e avaliar o desempenho e a eficiência da DSAFA, bem como garantir a coordenação das atividades antifraude, nas vertentes aduaneira e dos IEC/ISV	DSAFA
	Proceder à recolha (com Inserção no SIIAF) e tratamento integrado de informações, com objetivo de orientar, com base em padrões de análise de risco, as atividades antifraude da DSAFA e das Alfândegas	DSAFA
Reforçar a cooperação institucional com entidades externas	Coordenar com entidades externas, a programação e realização da atividade operacional conjunta, no âmbito da DSAFA e Alfândegas	DSAFA
	Promover a cooperação administrativa entre a AT e outras entidades públicas ou privadas, tendo em vista a troca regular de informações relativas à luta antifraude	DSAFA
Otimizar a área da investigação criminal	Assegurar a execução das diligências no âmbito da investigação criminal	DSAFA
Assegurar o cumprimento declarativo e de liquidação	Controlo da inscrição/atualização da matriz	DSIMI
	Controlo dos benefícios fiscais e das isenções informatizadas	DSIMI
	Otimização do sistema de liquidação	DSIMI
Melhorar a eficácia no apoio laboratorial prestado	Estudar e aplicar novos métodos de análise	DSTAL

Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Objetivos	Atividades	UO
Promover as ações necessárias tendentes a uma redução da taxa de incidência de anomalias verificadas na planificação das cadeias	Produção mensal de relatórios	AGOC
	Verificar sequência das cadeias planeadas no CONTROL-M	AGOC
Reduzir os tempos de tramitação processual e promover a resolução de processos	Monitorizar as infracções tributárias e aduaneiras	DSJT
	Monitorizar o contencioso tributário e aduaneiro	DSJT
Concretizar o Plano anual de atividades 2012 e assegurar o cumprimento dos prazos dos projetos	Gerir a execução dos projetos aprovados	AAP
Aumentar os níveis de cumprimento voluntário	Conceber e melhorar aplicações informáticas	DSIRS
	Apoiar projetos informáticos relativos à campanha da DM 22	DSIRC
Promover a valorização profissional e o aumento da produtividade	Realizar formação interna para aumentar a capacitação profissional	DSCAC
Realizar inspeções (internas e/ou externas) e produzir 90% de relatórios de excelência (internos ou externos) que preenchem os requisitos do Questionário de Revisão/ Auditoria	Analisar e avaliar a qualidade dos relatórios de auditoria	UGC
	Realizar auditorias internas e externas	UGC
Recuperar imposto não declarado e potencialmente em falta através de correções e RV (partilhado UGC/divisões de Inspeção/obrigatório p/ todos os avaliados)	Realizar auditorias internas e externas	UGC
Assegurar os interesses financeiros da Comunidade Europeia	Apreciar e responder às solicitações efectuadas pelas Instituições comunitárias, sobre a aplicação da regulamentação comunitária em matéria de dívida aduaneira e de recursos próprios tradicionais	DSTA
	Preparar e acompanhar a tramitação dos processos relativos à colocação à disposição dos recursos próprios tradicionais	DSTA
Acompanhar os níveis de desempenho da AT	Acompanhar os níveis de desempenho das alfândegas e propor medidas corretivas	DSRA
	Realizar ações de formação em particular no âmbito dos sistemas informáticos	DSRA
	Tratar e difundir dados referentes aos movimentos de importação e exportação	DSRA
Garantir a contabilização e conciliação das receitas no SGR	Apurar os valores mensais das receitas e reembolsos a contabilizar	DSCC
	Efetuar a conciliação mensal da receita de estado	DSCC
	Efetuar a conciliação mensal dos reembolsos	DSCC

Flexibilizar a organização e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Promover a melhoria contínua dos processos da Segurança Informática	Gestão do processo de segurança no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade	ASI
Melhorar a Gestão de Utilizadores da AT	Adaptar a aplicação de Gestão de Utilizadores à estrutura da AT	ASI
	Assegurar a operação da infraestrutura tecnológica de suporte à GU	ASI
	Definir os roles funcionais dos utilizadores	ASI

Flexibilizar a organização e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Assegurar a elaboração de instrumentos de Gestão da AT	Elaboração dos instrumentos de gestão da AT	DSPCG
Promover a melhoria do desempenho da AT	Elaboração/Revisão de estudos, metodologias e planos visando a melhoria de desempenho da organização	DSPCG
	Revisão dos processos da AT	DSPCG
Reduzir os custos com as análises efectuadas em Laboratórios externos	Implementar novas técnicas analíticas para aferir as características dos azeites	DSTAL
Promover a implementação de iniciativas que visem o aumento da qualidade dos serviços prestados	Avaliação da satisfação dos clientes - canal Intranet	DSPCG
Potenciar a qualidade do serviço de atendimento e suporte técnico de 1.a Linha	Efetuar o atendimento telefónico e diagnosticar os incidentes comunicados	AGOC
	Resolver os incidentes	AGOC
Apoiar os serviços da AT na tramitação dos processos de contencioso e infracções tributárias	Elaborar instruções	DSJT
	Elaborar instrumentos de gestão e documentos metodológicos	DSJT
Reduzir o Tempo Médio de Conclusão e de Resposta	Acompanhamento dos serviços	DSGCT
	Planos de agilização de procedimentos e controlo da antiguidade da dívida	DSGCT
Promover a renovação e atualização tecnológica das infraestruturas de suporte à AT	Renovar e atualizar infraestrutura tecnológica	AAP
Diminuir os prazos médios de resposta em IRC	Realizar processos relativos a pedidos de informação vinculativa	DSIRC
Participação e cooperação com organismos internacionais e administrações fiscais de outros Estados membros	Participar em reuniões no Conselho, na Comissão e no Comité IVA	DSIVA
	Participar no Programa Fiscalis	DSIVA
Optimizar as medidas de afectação/reafectação dos trabalhadores, no âmbito das políticas de gestão de pessoal	Elaborar o Balanço Social de 2013	DSGRH
	Proceder à afetação dos trabalhadores, por iniciativa dos serviços	DSGRH
	Proceder ao tratamento da informação no âmbito da migração de dados dos sistemas legados da AT para o GeRHuP	DSGRH
Promover a plena ocupação dos postos de trabalho e aplicar os mecanismos de evolução nas carreiras	Elaboração e apresentação de proposta ao DG para celebração de contratos dos IT	DSGRH
	Proceder ao tratamento das alegações, em sede de audiência prévia para envio ao júri (IT-Área economia)	DSGRH
Assegurar a elaboração/aplicação dos diplomas relativos às carreiras gerais e especiais, bem como os demais diplomas relativos à gestão de pessoal	Elaborar lista de transição (carreiras especiais), no prazo de 60 dias, após entrada em vigor do diploma	DSGRH
	Emitir orientações para uniformização de procedimentos ou esclarecimentos sobre a aplicação da Lei	DSGRH
Elaborar indicadores de apoio à gestão para controlo orçamental	Criação de indicadores	DSGRF
Promover e assegurar a cooperação aduaneira bilateral e multilateral e assistência técnica com os países da CPLP	Atualizar e dinamizar o site das alfândegas da CPLP	DSCRI
	Coordenar, dinamizar, acompanhar e avaliar a implementação das ações constantes do PICAT IV (2013/2015). Dinamizar e coordenar a cooperação bilateral ad hoc com os países da CPLP	DSCRI
	Desenvolver e acompanhar o programa de cooperação e assistência técnica aduaneira multilateral e bilateral com os países da CPLP	DSCRI

Flexibilizar a organização e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Garantir a realização de ações de cooperação e assistência técnica com outras administrações aduaneiras, no âmbito de programas comunitários	Assegurar a cooperação e assistência técnica no âmbito do Programa TAIEX e Portugal/UE	DSCRI
	Coordenar e gerir os pedidos de assistência técnica no âmbito da UE/PESD	DSCRI
Coordenar a representação da AT em reuniões e eventos nacionais e internacionais.	Assegurar a participação nas reuniões da OLAF, do Comité de Gestão de Quioto, no Comité de Reforço de Capacidades, entre outras, na vertente aduaneira	DSCRI
	Assegurar a preparação nas reuniões de Diretores-gerais das Alfândegas dos Estados Membros da UE e da Turquia (CLUB), Reunião de Diretores-Gerais das Alfândegas da América Latina, Espanha e Portugal (COMUCAM/COMALEP), Reuniões de Diretores-Gerais da CPLP	DSCRI
Reforçar a cooperação institucional com entidades nacionais externas	Organizar e participar em eventos nacionais e internacionais	DSCRI
Assegurar a gestão do funcionamento e segurança do pessoal, instalações e equipamentos da A.T.	Elaboração de Relatórios de Inspeção Técnica a Instalações da A.T.	DSIE
	Manutenção dos equipamentos passivos de combate a incêndios e electromecânicos e implementação de Planos de Emergência nos edifícios da AT	DSIE
	Recolha diária de informação sobre pedidos de intervenção em instalações e equipamentos e propostas de resolução	DSIE
Garantir o acompanhamento dos projetos e o bom funcionamento dos sistemas de informação e de gestão	Assegurar a gestão dos contingentes pautais	DSTA
	Elaborar a pauta de serviço, mantendo-a permanentemente atualizada, com a integração das medidas nacionais e comunitárias necessárias ao desalfandegamento das mercadorias, bem como das imposições legais a cobrar pelas alfândegas	DSTA
Aumentar a eficiência dos serviços	Elaborar estudos no âmbito da legislação comunitária, em particular ao nível da regulamentação de aplicação do CAU	DSRA
	Elaborar requisitos do utilizador no âmbito dos procedimentos declarativos	DSRA
	Participar nas reuniões das instituições comunitárias e em ações promovidas pelo Programa Alfândegas 2020	DSRA
Reforçar o controlo da informação financeira - AT / IGCP	Efetuar a conciliação de contas de receita de estado no SDRD	DSCC
Assegurar a disponibilização da informação contabilística e estatística das receitas de Estado / Regiões Autónomas / Municípios	Apuramento das receitas das Regiões Autónomas a transferir	DSCC
	Apuramento diário de toda a informação da receita de estado e reembolsos	DSCC
Assegurar a aplicação do sistema de avaliação de desempenho à AT e respectivos efeitos	Elaborar relatórios de acompanhamento do SIADAP	DSGRH
	Responder aos pedidos de esclarecimento decorrentes da aplicação do SIADAP à AT	DSGRH
Promover a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências de dirigentes, chefias e demais colaboradores da AT	Executar um plano de atividades de aprendizagem	DSF
Otimizar a utilização do Sistema de Gestão da Formação	Implementação de novas funcionalidades no Sistema de Gestão da Formação (SGF)	DSF
Promover a aprendizagem informal e assegurar a gestão do conhecimento na AT	Catálogo de recursos de apoio à aprendizagem	DSF

Flexibilizar a organização e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Assegurar a implementação do plano de reestruturação da AT e a execução de pequenas obras de conservação/reparação no parque imobiliário afeto à AT	Continuar o processo de implementação da Nova Imagem da AT	DSIE
	Efetuar a gestão logística na implementação da reorganização do dispositivo de atendimento presencial da AT	DSIE
	Realizar as obras de conservação em imóveis do Parque imobiliário da AT.	DSIE
Assegurar todos os procedimentos tendentes a entrada do processamento dos vencimentos no GERUP	Entrada em produção da aplicação	DSGRF
Assegurar a realização de estudos/projetos de remodelação/reinstalação e garantir a organização do cadastro e gestão patrimonial do parque imobiliário afeto à AT	Levantamento dos dados dos imóveis próprios e arrendados afectos à A.T. e sua inscrição nas Bases de Dados DSIE e SIIE	DSIE
Implementar o plano de reorganização da rede local da AT	Execução do plano de implementação de reestruturação da rede local da AT	DSPCG

Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas e reforçar o controlo aduaneiro

Objetivos	Atividades	UO
Aumentar o grau de satisfação do contribuinte	Alertas via SMS, mail e Portal das Finanças	DSIMI
	Conclusão de processos instaurados	DSIMI
	Recuperação de saldos de processos	DSIMI
Melhorar o desempenho da UO	Analisar/tratar processos	DSIMT
	Realizar estudos e análises	DSIMT
	Responder a pedidos de informação	DSIMT
Aumentar a qualidade da avaliação	Monitorizar o trabalho desenvolvido pelos peritos avaliadores	DSA
	Processar as remunerações e honorários dos peritos avaliadores até ao 15º dia de cada mês	DSA
	Realizar ações de formação a entidades externas à AT (Câmara municipais, peritos locais, peritos independentes)	DSA
Reduzir o tempo de resposta nos processos técnicos da DS	Analisar e tratar os processos do próprio ano e de anos anteriores	DSC
	Controlar o n.º de pendências na instauração de processos	DSC
Desenvolver mecanismos que permitam reduzir custos de contexto	Elaborar informações com os critérios de seleção com vista aos reenquadramentos automáticos em sede de IVA e de IR. Elaborar informações com os critérios de seleção com vista à cessação oficiosa.	DSRC
Apoiar os sujeitos passivos no cumprimento das respetivas obrigações fiscais	Avaliar atempadamente os pedidos formulados pelos clientes internos e externos no âmbito do EMCS	DSIECIV
	Elaborar e reformular atempadamente as FAQ no âmbito do EMCS	DSIECIV
	Informar e apoiar os operadores económicos e outros clientes externos e internos no cumprimento das suas obrigações	DSIECIV
Participação e cooperação com outros organismos internacionais e administrações fiscais de outros EM	Avaliar atempadamente os pedidos formulados pelos EM no âmbito do EMCS	DSIECIV
	Elaborar relatórios na sequência da participação em reuniões internacionais	DSIECIV
	Participar em seminários ou Grupos de Trabalho no âmbito do Programa Fiscalis	DSIECIV

Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas e reforçar o controlo aduaneiro

Objetivos	Atividades	UO
Melhorar o desempenho da DSIECIV na apreciação dos meios de reação gratuitos	Estudar e analisar questões de índole jurídico-tributária, no âmbito dos IEC e ISV, em sede de reclamações gratuitas	DSIECIV
	Estudar e analisar questões de índole jurídico-tributária, no âmbito dos IEC e ISV, em sede de recursos hierárquicos	DSIECIV
Implementar a uniformização dos procedimentos e o reforço dos controlos	Elaborar/atualizar instruções/folhetos de licenciamento e controlo de produtos agrícolas, industriais e estratégicos	DSL
Melhorar os tempos médios de resposta e o grau de satisfação dos clientes	Realizar análises laboratoriais de forma mais célere	DSTAL
Aumentar o controlo sobre as declarações em falta	Efetuar o cruzamento da informação de cadastro dos veículos	DSIMT
	Efetuar o cruzamento da informação remetida pelas entidades na mod. 11 e IMT Liquidados	DSIMT
	Efetuar o cruzamento da informação remetida pelas entidades na mod. 11 e o registo de contribuintes	DSIMT
Aumentar a eficiência dos serviços	Avaliar os prédios urbanos	DSA
	Enviar periodicamente informação de gestão	DSA
	Responder a pedidos de esclarecimento de contribuintes ou de outros serviços	DSA
Melhorar o apoio ao contribuinte	Analisar e tratar processos de correção de erros - guias de Retenções na Fonte	DSC
Aumentar a capacidade de resposta e de informação ao contribuinte	Registo das insolvências dos contribuintes singulares na sequência das sentenças judiciais publicadas no portal Citius.	DSRC
	Responder a solicitações dos contribuintes ou dos serviços.	DSRC
Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto	Atualizar novos capítulos para o Manual dos IEC	DSIECIV
	Elaborar circulares, ofícios circulados e outras instruções de serviço	DSIECIV
	Elaborar novos conteúdos do Manual de procedimentos no âmbito do EMCS	DSIECIV
Promover a cooperação e a adoção das melhores práticas de controlo, métodos e instrumentos de trabalho	Realizar a verificação a posteriori de certificados emitidos pelas DRs, ao abrigo de contingentes	DSL
	Realizar ações de monitorização do curso de e-learning elaborado pela Comissão Europeia, sobre controlos à importação e exportação de precursores de droga, destinado à indústria	DSL
	Realizar ações de sensibilização/formação às empresas sobre licenciamento e controlo de bens de duplo uso	DSL
Assegurar a resposta célere a solicitações e a diligências processuais nos processos judiciais	Responder a solicitações dos contribuintes, tribunais, outras unidades orgânicas e Gabinetes Ministeriais	DSJT
Conceber e desenvolver aplicações informáticas	Atualização dos sistemas de cobrança coerciva	DSGCT
	Criação de novas aplicações	DSGCT
Promover o cumprimento do dever de pagamento voluntário e a regularização dos incumprimentos	Ações de promoção do pagamento e de incentivo ao cumprimento	DSGCT
Aumentar a produtividade em IRS	Responder a solicitações dos contribuintes e serviços	DSIRS
Diminuir os prazos médios de resposta em IRS	Analisar e responder aos pedidos dos tribunais	DSIRS
Melhorar o desempenho da DSIVA na área do Contencioso Administrativo	Resolver processos de recurso hierárquico	DSIVA
	Resolver processos de revisão oficiosa	DSIVA

Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas e reforçar o controlo aduaneiro

Objetivos	Atividades	UO
Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto	Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto	DSIVA
	Participar em Grupos de Trabalho	DSIVA
Apoiar os sujeitos passivos no cumprimento das respectivas obrigações fiscais	Recuperação de saldo de processos de consulta	DSIVA
	Resolver processos de consulta	DSIVA
	Resolver processos de informação vinculativa	DSIVA
Aumentar os níveis de cumprimento voluntário	Controlar o crédito de imposto por dupla tributação internacional	DSRI
	Controlar o cumprimento das obrigações declarativas dos titulares de rendimentos da diretiva da poupança	DSRI
Reduzir o número de processos e agilizar a troca de informação no âmbito da cooperação internacional	Analisar/tratar processos de contencioso (recursos e revisões oficiosas)	DSRI
	Analisar/tratar processos de reembolsos internacionais	DSRI
Melhorar o desempenho na informação tributária e no apoio ao contribuinte	Apoiar os contribuintes e operadores económicos e prestar informação tributária	DSCAC
	Apoiar os contribuintes e operadores económicos no cumprimento voluntário das obrigações fiscais	DSCAC
	Responder a solicitações de contribuintes e operadores económicos, por e-mail	DSCAC
Aumentar a eficiência no atendimento telefónico	Apoiar a estrutura de atendimento telefónico (serviços regionais e locais)	DSCAC
	Responder às questões formuladas telefonicamente pelos contribuintes e operadores económicos para o CAT Central	DSCAC
Assegurar o cumprimento dos objectivos definidos para as diferentes UO da AT com respeito pelas disposições legais e regulamentares	Realizar auditorias internas.	DSAI
Avaliar e promover a qualidade dos relatórios de auditoria interna	Elaborar os instrumentos de gestão da DSAI.	DSAI
	Proceder à avaliação dos relatórios de auditoria	DSAI
	Realizar ações de formação específica em auditoria	DSAI
Fomentar e operacionalizar o cumprimento da Política e do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	Análise das situações denunciadas no âmbito do Planeamento da Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.	DSAI
	Avaliar o controlo interno da gestão no âmbito do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações (PGRCIC)	DSAI
Garantir a implementação das recomendações e propostas por parte das diferentes UO da AT	Proceder ao acompanhamento das medidas adotadas tendentes ao acatamento das recomendações e propostas mencionadas em relatórios da IGF e Tribunal de Contas, e contidas nos relatórios das auditorias internas realizadas e superiormente sancionadas.	DSAI
Aumentar a taxa de conclusão dos processos de Parecer reduzindo o tempo médio de pendência	Participação em Grupos de Trabalho	DSCJC
	Prestar apoio jurídico	DSCJC
Garantir os níveis de cumprimento de prazos nos Processos Judiciais	Colaboração ao Ministério Público.	DSCJC
	Patrocínio judiciário dos trabalhadores da AT	DSCJC
	Representação da AT junto dos tribunais administrativos e fiscais	DSCJC
Melhorar os tempos médios de resposta e o grau de satisfação dos clientes	Apreciar e responder aos pedidos dos operadores económicos sobre emissão de informações pautais vinculativas (IPV)	DSTA
	Elaborar instruções administrativas	DSTA
Reduzir os tempos de resposta nos serviços prestados e incrementar a produção de instruções administrativas	Apoiar os utilizadores dos sistemas informáticos declarativos	DSRA
	Apreciar e responder as solicitações efectuadas por operadores económicos, outros serviços ou entidades	DSRA
	Elaborar instruções administrativas	DSRA

Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas e reforçar o controlo aduaneiro

Objetivos	Atividades	UO
Reduzir o prazo de pagamento de reembolsos de IVA	Analisar, tratar e autorizar o pagamento de processos de reembolso de IVA	DSR
	Elaborar propostas de ações inspetivas	DSR
Melhorar a eficiência dos serviços	Acompanhar e monitorizar as recomendações de auditorias	DSR
	Identificar e tipificar as questões mais frequentes	DSR
Assegurar a qualidade do serviço prestado	Elaborar Pareceres e Informações com resposta às questões colocadas no âmbito do pré-contencioso e do contencioso comunitário	CEF
	Preparar e rever os materiais para a edição da revista Ciência e Técnica Fiscal e dos Cadernos de Ciência e Técnica Fiscal	CEF
Aperfeiçoar o tratamento, avaliação e difusão documental	Edição de informação documental electrónica	CEF
	Edição de publicações electrónicas	CEF
	Proceder aos registos e rever os registos bibliográficos	CEF
Melhorar o desempenho das atribuições de âmbito internacional	Elaborar resposta às informações vinculativas, aos pedidos de esclarecimento da REPER e aos questionários da UE e da OCDE	CEF
Melhorar o nível de atividade	Estudo e análise de questões de índole tributária	DSIMI
	Melhorar o nível de desempenho	DSIMI
Reduzir o tempo de resposta às solicitações de âmbito interno e internacional	Participar nas reuniões dos Grupos de trabalho da Comissão Europeia, do Conselho da União Europeia e da OCDE,	CEF
	Preparar, negociar e rever os Acordos de Troca de Informações (ATI) e as Convenções de dupla tributação (CDT), prepara e rever os respectivos textos	CEF
	Efetuar reuniões periódicas de coordenação técnica	DSCJC
Evitar a prescrição de processos de inquérito e disciplinares	Instruir os processos disciplinares e de inquérito	DSCJC
	Participar aos órgãos de instrução criminal factos suspeitáveis de integrar o conceito de crime	DSCJC
Dar continuidade à execução das ações conducentes à acreditação do Laboratório da AT (sistema da qualidade)	Harmonizar os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com os novos critérios de acreditação IPAC	DSTAL
	Realizar análises interlaboratoriais no âmbito do CLEN (Customs Laboratories European Network) para a validação e posterior acreditação de métodos de análise	DSTAL
Informar e decidir os processos de contencioso administrativo	Analisar e recuperar os processos de revisão administrativa	UGC

Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos

Objetivos	Atividades	UO
Aumentar o grau de satisfação do cidadão	Controlar e acompanhar as solicitações por e-mail	DSIMT
	Monitorizar a taxa de reclamação de primeiras avaliações	DSA
	Realizar processos instaurados 2014	DSA
	Recuperar processos de anos anteriores	DSA
Garantir e aperfeiçoar os tempos de resposta aos serviços e aos cidadãos	Controlar as anomalias ao nível do sistema do IVA	DSC
	Responder a pedidos dos Tribunais	DSC
	Responder aos pedidos de esclarecimento dos serviços	DSC

Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos

Objetivos	Atividades	UO
Assegurar a qualidade, fiabilidade e atualização dos dados do Sistema de Gestão de Registo de Contribuintes	Registo das insolvências dos contribuintes singulares na sequência das sentenças judiciais publicadas no portal Citius.	DSRC
	Rever os manuais de início e de alterações de atividade, de forma a atualizar a informação, na sequência das alterações legislativas para 2014	DSRC
Garantir a edição e difusão de informação com interesse para os agentes económicos	Atualizar toda a informação constante da página da Internet, quer na área agrícola, quer na área industrial	DSL
Garantir a edição e difusão de informação com interesse para os agentes económicos	Informar e apoiar os operadores económicos no cumprimento das suas obrigações	DSL
Aumentar a produtividade em IRC	Análise de e-mails	DSIRC
	Realização de processos	DSIRC
Aumentar o grau de satisfação do cidadão	Analisar/tratar os pedidos de certificados e certificações	DSRI
Promover a literacia fiscal e aduaneira no cidadão e nos operadores económicos	Organização e desenvolvimento de tutoriais e sessões informativas de natureza virtual e presencial	DSF
Facilitar o cumprimento voluntário	Elaborar folhetos informativos e de apoio ao cumprimento voluntário	DSCAC
	Gerir o conteúdo do Portal da AT (Internet e intranet) e colaborar com outras entidades nesse âmbito	DSCAC
Assistir os contribuintes no cumprimento das suas obrigações fiscais	Aplicar e implementar programas de assistência	UGC
Assistir os contribuintes no cumprimento das suas obrigações fiscais	Avaliar o grau de satisfação dos contribuintes	UGC
Incrementar medidas de simplificação e modernização administrativa e legislativa e de racionalização de procedimentos	Analisar e participar na elaboração das propostas de legislação comunitária	DSTA
	Instruir, apreciar e apresentar proposta de concessão da autorização do estatuto de exportador autorizado	DSTA
Racionalizar a tramitação processual	Analisar e tratar as reclamações no atendimento- RCM 189/96	DSRA
	Instruir, apreciar e apresentar proposta de decisão de autorizações no âmbito dos regimes aduaneiros e dos procedimentos declarativos	DSRA
	Simplificar e agilizar a tramitação dos processos	DSRA
Aumentar a capacidade de conclusão de processos (Contencioso)	Analisar e tratar os processos planeados no próprio ano	DSR

