



**AT**  
autoridade  
tributária e aduaneira

# Plano de Atividades 2016

## **Plano de Atividades 2016**

Autoridade Tributária e Aduaneira – Ministério das Finanças

Classificação: 010.05.03

(Aprovado pelo Conselho de Administração da Autoridade Tributária e Aduaneira em 24 de março de 2016 e pelo Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, por Despacho n.º 106/2016, em 17 de maio de 2016)



Rua da Prata n.º 10  
1149-027 Lisboa  
URL: [www.portaldasfinancas.gov.pt](http://www.portaldasfinancas.gov.pt)

# ÍNDICE

1. NOTA INTRODUTÓRIA .....	5
2. A AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA .....	7
2.1 Visão, Missão e Valores .....	7
2.2 Orgânica .....	9
3. CONTEXTO .....	11
3.1 Referenciais de Atuação da AT .....	11
3.2 Previsões da Receita Fiscal .....	14
3.3 Análise SWOT .....	18
4. OBJETIVOS .....	19
4.1 Objetivos Estratégicos .....	20
4.2 Objetivos Operacionais e Indicadores .....	24
4.3 Quadro de Avaliação e Responsabilização 2016 .....	26
4.3.1 Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras .....	29
4.3.2 Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras .....	34
4.3.3 Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas .....	41
4.3.4 Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos .....	45
4.3.5 Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos .....	54
4.4 Projetos em destaque .....	58
4.4.1 Renovação do Portal das Finanças .....	58
4.4.2 Aplicações para dispositivos móveis .....	59
4.4.3 Alfândegas 2020: Implementação do Código Aduaneiro da União .....	59
4.4.4 Apoio e promoção ao cumprimento voluntário ( <i>compliance</i> ) .....	60
4.5 Outras Atividades .....	62
4.5.1 Cobrança .....	62
4.5.2 Gestão tributária .....	65
4.5.3 Gestão aduaneira .....	74
4.5.4 Inspeção tributária e aduaneira .....	77
4.5.5 Justiça tributária e aduaneira .....	80
4.5.6 Representação e cooperação .....	84
4.5.7 Sistemas de informação .....	86
4.5.8 Outras áreas .....	89
4.6 Avaliação e Controlo do Plano .....	105
4.7 Recursos Planeados .....	106
4.7.1 Recursos humanos .....	106
4.7.2 Recursos financeiros .....	108
4.7.3 Instalações .....	109
ANEXOS .....	111
Anexo 1 – Siglas e acrónimos .....	111
Anexo 2 – Síntese das Atividades Planeadas .....	116



## 1. NOTA INTRODUTÓRIA

O Plano de Atividades (PA) da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), enquanto instrumento de gestão estratégica, permite sustentar a avaliação do desempenho organizacional, em função de critérios objetivos, definidos a partir da análise daqueles que são os processos que constituem as atividades da organização, permitindo, igualmente, a clarificação e comunicação da estratégia, visão e missão da AT pelos seus vários níveis.

A elaboração deste instrumento de gestão, quer pela sua dimensão, quer pela sua abrangência, resulta de um processo participado que requer o envolvimento e o compromisso das várias áreas funcionais da AT, na definição dos objetivos e metas, bem como das estratégias e atividades para os alcançar, traduzidos no QUAR da AT e nos Planos de Atividade Setoriais das suas áreas funcionais.

Naturalmente, o presente PA encontra-se, também, alinhado com os objetivos do Governo, constantes nas Grandes Opções do Plano, e com o Orçamento do Estado para 2016, que convergem na adoção de uma série de medidas, estruturadas em torno de duas orientações da política fiscal:

- Recomposição do esforço tributário, visando a redução da tributação direta do rendimento pessoal, especialmente do rendimento do trabalho e pensões;
- Eficiência e justiça fiscais, no sentido de uma melhor distribuição da carga tributária, o que passará por uma maior capacidade de tributar os contribuintes de maior rendimento.

Este PA explicita, assim, os objetivos estratégicos e operacionais da AT para 2016, bem como os indicadores que permitem avaliar a sua realização no que respeita aos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade, encontrando-se dividido em quatro capítulos:

- Capítulo 1 – Nota introdutória;
- Capítulo 2 – Caracterização da AT, na qual são apresentados os seus elementos estruturantes: visão, missão, valores e estrutura orgânica;
- Capítulo 3 – Contexto organizacional da AT, onde se descrevem os seus referenciais de atuação, se apresenta a previsão da receita fiscal para 2016 e se faz a análise SWOT;
- Capítulo 4 – Objetivos, onde se apresenta o QUAR da AT para 2016 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, bem como outras atividades relevantes e os recursos organizacionais.

O PA da AT para 2016 foi elaborado pela Direção de Serviços de Planeamento e Controlo de Gestão (DSPCG). Integra os contributos das várias áreas funcionais da AT, nomeadamente os que resultam dos respetivos Planos de Atividade Setoriais, esperando-se que contribua para o reforço da cultura de excelência e para o alinhamento das atuações das várias áreas funcionais da AT, em torno do entendimento comum dos objetivos estratégicos e operacionais e das metas a que se propõe atingir.

## 2. A AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA

### 2.1 Visão, Missão e Valores

#### 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.

#### 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 carácter 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.

## 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 recetiva 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)<sup>1</sup>.

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, estruturando-se nas seguintes unidades orgânicas nucleares:

- Serviços centrais, compreendendo as direções de serviços e equiparadas, o Centro de Estudos Fiscais e Aduaneiros, a Unidade dos Grandes Contribuintes e a Unidade de Gestão da Relação com os Contribuintes;
- Serviços desconcentrados, dividindo-se estes em;
  - Regionais, designados por direções de finanças e alfândegas;
  - Locais, designadas por serviços de finanças, delegações e postos aduaneiros.

A organização interna dos seus serviços obedece a um modelo estrutural misto:

- Modelo de estrutura hierarquizada;
- Modelo de estrutura matricial nas áreas de atividade específicas das tecnologias e dos sistemas de informação.

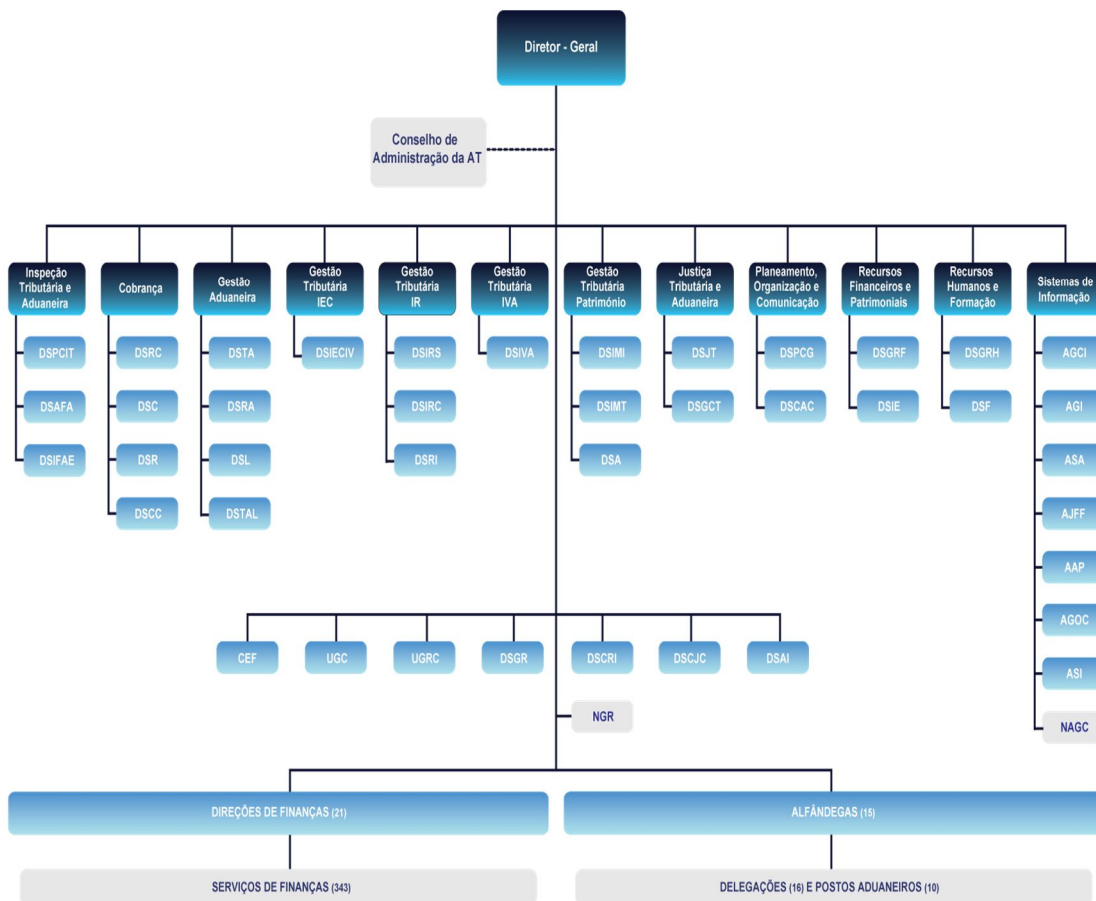
---

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

A sua estrutura orgânica encontra-se 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.

### Estrutura orgânica da AT



### 3. CONTEXTO

O contexto organizacional inclui os referenciais de atuação da AT – Grandes Opções do Plano e o Orçamento do Estado para 2016 –, as previsões da receita fiscal para 2016 e uma análise SWOT, que identifica pontos fracos e fortes da organização e oportunidades e ameaças externas.

#### 3.1 Referenciais de Atuação da AT

Para o ano de 2016, as Grandes Opções do Plano, bem como o Orçamento do Estado, convergem na adoção de uma série de medidas, estruturadas em torno de duas orientações da política fiscal:

##### Orientação 1 – Recomposição do esforço tributário

- Manutenção das taxas dos três principais impostos (IRS, IRC e IVA), no sentido de salvaguardar a estabilidade fiscal, sendo, também, reduzidas, ao mínimo, as alterações aos regimes destes impostos;
- Continuação do esforço de redução da tributação direta do rendimento pessoal, especialmente do rendimento do trabalho e pensões, iniciado com a eliminação faseada da sobretaxa, prosseguido da eliminação do regime de quociente familiar e sua substituição por uma dedução à coleta por dependente e por ascendente, de 550€ e 525€, respetivamente, sendo elevadas ainda as deduções fixas por ascendente e por dependente deficiente;
- No IRC, revogação das alterações aos regimes de *participation exemption* (regressando ao mínimo de 10% de participação social) e prazo de reporte de prejuízos (reduzido dos 12 para 5 anos). Para proteção da confiança dos investidores, esta última alteração apenas produz efeitos quanto aos prejuízos registados em períodos de tributação futuros, salvaguardando a aplicação do atual regime quanto aos prejuízos registados, durante a sua vigência;
- No IVA, redução da taxa aplicável à restauração (com exceção de alguns tipos de bebidas), passando para a taxa intermédia, e a alguns produtos alimentares, (algas vivas, sumos e néctares de algas e bebidas de aveia, arroz e amêndoa, sem teor alcoólico) e prestações de serviços utilizadas no âmbito das atividades de produção aquícola, passando para a taxa reduzida;

- Aumento da previsão da receita fiscal, visando compensar o efeito diferido na receita fiscal de 2016 das decisões tomadas no IRS e no IRC em 2015, através das seguintes medidas:
  - Atualização base de 3% nos impostos com finalidade extrafiscal (atualização superior à inflação registada em 2015, usada para a atualização do IUC e dos escalões do IRS);
  - Introdução de alterações no cálculo do Imposto sobre Veículos (reforço do peso da componente CO<sub>2</sub>) e do Imposto sobre o Tabaco e agravamento da tributação do recurso ao crédito ao consumo;
  - Aumento do imposto sobre os produtos petrolíferos, acompanhado da reintrodução de um benefício fiscal que alivia o aumento do preço dos combustíveis para os setores de transportes de mercadorias e passageiros.
- Eliminação dos regimes da isenção dos fundos imobiliários na tributação do património e o regime transitório de tributação das SGPS, bem como o reforço da tributação em imposto de selo das comissões cobradas pelo setor financeiro, que contribuem para uma distribuição mais equitativa do esforço tributário.

## Orientação 2 – Eficiência e justiça fiscais

- Distribuição mais justa da carga tributária através de uma maior capacidade de tributar os contribuintes de maior rendimento, tanto em IRS como em IRC, lidando de forma mais eficaz com a ocultação de rendimentos, com esquemas de planeamento fiscal de crescente sofisticação, nomeadamente com recurso a movimentos internacionais de valores;
- Neste contexto de melhoria da justiça fiscal, assumem particular importância duas autorizações legislativas, que permitem a Portugal acompanhar processos internacionais de cooperação e troca de informações com vista ao combate a estes esquemas de planeamento fiscal: 1) as relativas ao acesso e à troca de informações sobre informação financeira, no domínio da tributação do rendimento e 2) ao *country by country reporting*, no âmbito específico da tributação das empresas multinacionais;
- Revisão da tributação municipal do património, ponderando a introdução da progressividade no IMI e introdução de uma cláusula de salvaguarda, para habitação própria permanente de baixo valor, que limita a 75 euros por ano os aumentos de IMI em reavaliação do imóvel;
- Criação de um sistema de incentivos a instalação de empresas e ao aumento da produção nos territórios fronteiriços, designadamente através de um benefício fiscal, em IRC, modulado pela

distribuição regional do emprego e alargamento do sistema de estímulos fiscais às PME em sede de IRC;

- Criação de um quadro de estabilidade na legislação fiscal, nomeadamente garantindo que as alterações aos aspetos fundamentais dos regimes fiscais são feitas apenas uma vez na legislatura, garantido, assim, políticas estáveis e justas para a retoma do investimento privado;
- Proibição das execuções fiscais sobre a casa de morada de família, relativamente a dívidas de valor inferior ao valor do bem executado, e suspensão da penhora da casa de morada de família nos restantes casos;
- Revisão de valores desproporcionados e excessivos de coimas e juros por incumprimento de obrigações tributárias e introdução de mecanismos de cúmulo máximo nas coimas aplicadas por contraordenações praticadas por pessoas singulares e micro e pequenos empresários, designadamente por incumprimento de obrigações declarativas;
- Redução dos custos associados à arbitragem tributária, para que os contribuintes com menores recursos ou com questões tributárias de valor reduzido possam também beneficiar desta forma rápida, ágil e eficaz de resolução de conflitos em matéria fiscal.

## 3.2 Previsões da Receita Fiscal

A previsão da receita fiscal líquida do Estado para 2016 ascende a 40.004,1 milhões de euros, representando um crescimento de 2,6% face à receita estimada para 2015. Quanto à receita fiscal da Administração Local, esta totaliza 2.894 milhões de euros em 2016, representando um acréscimo previsto de 4,8% face à estimativa para o ano anterior. O quadro seguinte apresenta a receita fiscal, total e desagregada por imposto, para o ano de 2015 (estimativa) e 2016 (previsão).

### Receita fiscal administrada pela AT

Milhões de euros

	2015 Estimativa	2016 Previsão (Universo Comparável)	Variação	
			Absoluta	%
<b>Receita fiscal do Estado</b>	<b>38.984,1</b>	<b>40.004,1</b>	<b>1.020,0</b>	<b>2,6%</b>
<b>Impostos Diretos</b>	<b>18.241,7</b>	<b>17.891,9</b>	<b>-349,8</b>	<b>-1,9%</b>
Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS)	12.693,3	12.379,0	-314,3	-2,5%
Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC)	5.246,6	5.185,0	-61,6	-1,2%
Outros	301,8	327,9	26,1	8,6%
<b>Impostos Indiretos</b>	<b>20.742,4</b>	<b>22.112,2</b>	<b>1.369,8</b>	<b>6,6%</b>
Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)	14.834,2	15.295,3	461,1	3,1%
Imposto sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos (ISP)	2.237,6	2.703,0	465,4	20,8%
Imposto sobre o Tabaco (IT)	1.241,4	1.514,3	272,9	22,0%
Impostos de Selo (IS)	1.337,4	1.375,7	38,3	2,9%
Imposto sobre Veículos (ISV)	573,4	660,6	87,2	15,2%
Imposto Único de Circulação (IUC)	286,3	311,2	24,9	8,7%
Imposto sobre Álcool e Bebidas Alcoólicas (IABA)	182,2	187,0	4,8	2,6%
Outros	49,9	65,1	15,2	30,5%
<b>Receita fiscal da Administração Local</b>	<b>2.762,0</b>	<b>2.894,0</b>	<b>132,0</b>	<b>4,8%</b>
Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)	1.548,0	1.598,0	50,0	3,2%
Imposto Municipal sobre Transações (IMT)	583,0	643,0	60,0	10,3%
Outros (Inclui Derrama)	631,0	653,0	22,0	3,5%
<b>por memória: PIB (taxa de crescimento homóloga real, em %)</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>		

Fonte: Ministério das Finanças, Relatório do Orçamento do Estado para 2016.

## Receita por imposto

### Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS)

Em 2016, prevê-se que a receita líquida em sede de IRS atinja o valor de 12.379 milhões de euros, representando uma diminuição de 2,5% face à estimativa do ano anterior. Esta evolução tem subjacente o cenário macroeconómico do Orçamento do Estado para 2016, 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. Esta estimativa prevê, ainda, o impacto negativo, na receita líquida em sede de IRS, que resulta da redução da sobretaxa e dos efeitos diferidos, para 2016, da introdução do quociente familiar e do alargamento das deduções à coleta, em 2015.

### Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC)

A previsão da receita líquida de IRC ascende a 5.185 milhões de euros, em 2016, o que representa um decréscimo de 1,2% face à estimativa para 2015, refletindo, essencialmente, a evolução prevista do cenário macroeconómico para 2016, o qual aponta para uma recuperação da atividade económica. A presente previsão reflete, também, o impacto negativo sobre a receita líquida de IRC dos efeitos diferidos, para 2016, da redução da taxa de 23% para 21%, em 2015, e da entrada em vigor do regime de tributação dos organismos de investimento coletivo.

### Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

Para 2016, prevê-se que a receita líquida em sede de IVA atinja 15.295,3 milhões de euros, representando um acréscimo de 3,1% face à estimativa para 2015. Esta previsão reflete a evolução da atividade económica prevista para 2016. Neste sentido, a evolução da receita fiscal deste imposto traduz o crescimento da cobrança voluntária, em resultado do crescimento do consumo privado e das importações, e, por outro lado, o aumento dos reembolsos pagos aos agentes económicos, refletindo o reforço da atividade exportadora e a diminuição da receita líquida proveniente da aplicação da taxa intermédia aos serviços da restauração. Paralelamente, a receita do IVA beneficia do efeito esperado da estratégia de reforço do combate à fraude e à evasão fiscais ao longo de 2016.

### Imposto sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos (ISP)

Prevê-se que a receita líquida deste imposto alcance os 2.703 milhões de euros, em 2016, o que representa uma melhoria de 20,8% face à estimativa para 2015, resultante do reforço do crescimento da atividade económica e do agravamento da tributação.

### **Imposto do Selo (IS)**

Para 2016, a receita líquida em sede de IS deverá atingir 1.375,7 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 2,9%, face à estimativa para a 2015, beneficiando, por um lado, da recuperação da atividade económica e, por outro lado, do impacto das alterações legislativas contempladas no Orçamento de Estado para 2016, nomeadamente em sede de tributação do setor financeiro e do crédito ao consumo.

### **Imposto sobre o Tabaco (IT)**

Prevê-se que, em 2016, a receita líquida do imposto sobre o tabaco atinja os 1.514,3 milhões de euros, representando um aumento de 22% face à estimativa para o ano anterior. Este aumento substancial na previsão deste imposto fica a dever-se à evolução prevista para o ritmo da introdução no consumo destes produtos e, por outro lado, ao efeito esperado das alterações constantes do Orçamento do Estado para 2016.

### **Imposto sobre Veículos (ISV)**

Em 2016, a receita líquida do ISV deverá atingir os 660,6 milhões de euros, o que representa uma melhoria de 15,2% face ao estimado para 2015, traduzindo a recuperação expectável na venda de veículos automóveis, bem como o efeito das alterações constantes do Orçamento do Estado para 2016.

### **Imposto Único de Circulação (IUC)**

No que respeita à receita líquida do IUC, a previsão da receita líquida deste imposto, para 2016, situa-se nos 311,2 milhões de euros, o que corresponde a um crescimento de 8,7%, face a 2015, refletindo a tendência de crescimento deste imposto, bem como o crescimento da venda de automóveis verificado em 2015.

### **Imposto sobre Álcool e Bebidas Alcoólicas (IABA)**

Prevê-se, para 2016, uma receita líquida de IABA de 187 milhões de euros, o que representa um aumento de 2,6%, face à estimativa para 2015, tendo por base, por um lado, a evolução esperada da introdução no consumo do álcool e de bebidas alcoólicas em 2016, e por outro lado, o impacto das alterações legislativas contempladas no Orçamento de Estado para 2016.



### Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)

Em 2016, a receita líquida do IMI deverá atingir os 1.598 milhões de euros, o que representa um crescimento de 3,2% face à estimativa para 2015, o que reflete designadamente a revogação prevista do benefício fiscal, em sede de IMI, concedido aos fundos de investimento imobiliário, fundos de pensões e fundos de poupança-reforma.

### Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis (IMT)

A previsão de crescimento da receita líquida do IMT, para 2016, é de 10,3% face à estimativa para 2015, prevendo-se que atinja os 643 milhões de euros, o que reflete a expectativa de continuação de retoma dos investimentos imobiliários, para 2016, bem como a revogação prevista do benefício fiscal, em sede de IMT, concedido aos fundos de investimento imobiliário, fundos de pensões e fundos de poupança-reforma.

### Direitos aduaneiros administrados pela AT

Milhões de euros

	2015	2016 Previsão	Variação	
			Absoluta	%
Direitos aduaneiros de importação	156,4	159,0	2,6	1,7%

Fonte: AT.

### Direitos Aduaneiros

A previsão da receita bruta dos direitos aduaneiros é de 159 milhões de euros para 2016, representando um crescimento de 1,7% face à cobrança de 156,4 milhões em 2015. Esta previsão, se bem que mais moderada face à previsão efetuada para o ano de 2015 (3,5%), tem presente a recuperação da atividade económica prevista para 2016.

### 3.3 Análise SWOT

A análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) apresenta-se como uma importante ferramenta na gestão estratégica das organizações, permitindo obter uma perceção mais abrangente e focada do ambiente interno e do ambiente externo à AT, ao identificar, internamente, fragilidades existentes e pontos fortes em que a organização se distinga e, externamente, ameaças e oportunidades. A sintetização desses elementos, numa matriz, permite, assim, a identificação dos fatores críticos que condicionam o desempenho da AT, tendo em vista uma definição de estratégias de melhoria a serem implementadas com o objetivo de promover um melhor desempenho da organização.

A matriz seguinte reflete a análise SWOT efetuada, destacando-se, nomeadamente, como pontos fortes, a existência de sistemas de informação consolidados e bases de dados fiáveis e com um grande potencial de exploração, e a cultura de elevado desempenho e profissionalismo dos colaboradores da AT. A complexidade dos processos internos e a carência de recursos humanos qualificados, em áreas específicas do negócio, identificam-se como os principais pontos fracos da organização. Em relação ao ambiente externo, destacam-se como principais oportunidades a obtenção de informação por transmissão eletrónica de dados, que permite o seu acesso em tempo real e a forte adesão dos cidadãos aos dispositivos móveis, enquanto as principais ameaças se relacionam com uma maior propensão para a fraude e evasão fiscais, em alturas de reduzido crescimento económico, e a complexidade e mutabilidade do sistema fiscal português.

A análise SWOT permite, assim, definir estratégias que potenciem os pontos fortes da organização, aproveitando as oportunidades externas, e que reduzam os seus pontos fracos, atenuando as ameaças externas à AT. Dessa análise podem ser extraídas as seguintes conclusões:

- A forte adesão dos contribuintes às novas tecnologias e o acesso a novos tipos de equipamentos eletrónicos, nomeadamente aos dispositivos móveis, representa uma oportunidade para a AT continuar a apostar na disponibilização, em mais este canal, de serviços de qualidade e comodidade, promovendo uma interação cada vez mais prática e rápida com os contribuintes e operadores económicos;
- Numa altura de fraco crescimento económico, os mecanismos de fraude e evasão fiscais são uma ameaça aos objetivos que a AT se propõe a atingir, no entanto, estas alturas revelam-se, também, como uma oportunidade para a continuação da aposta em estratégias que facilitem e promovam o cumprimento voluntário, servindo, também, como meios de combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras;

- A AT deverá continuar a tirar partido da oportunidade que é a rede já constituída de convenções para evitar a dupla tributação e dos 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;
- O acesso à informação fiscal e aduaneira, submetida via internet pelos contribuintes, possibilita o conhecimento quase imediato da mesma, possibilitando um apoio ao contribuinte mais eficiente e uma atuação da AT cada vez mais otimizada;
- Por último, a desmaterialização de processos e documentos de suporte, através da ferramenta do arquivo digital, permite à AT reduzir custos e tempo, de forma a orientar a sua atividade para fins diretamente relacionados com as suas áreas de negócio.

### Pontos Fortes

- Sistemas de informação consolidados e bases de dados fiáveis e com grande potencial de exploração
- Desmaterialização de processos e documentos de suporte (arquivo digital)
- Otimização do cruzamento de informação
- Desenvolvimento do *corporate compliance*
- Cultura de elevado desempenho e profissionalismo
- Credibilidade técnica e institucional

### Pontos Fracos

- Existência de alguns procedimentos fortemente consumidores de tempo e recursos humanos
- Carência de recursos humanos com habilitações em áreas específicas do negócio
- Complexidade dos processos internos
- Processos de aquisição demorados face à rápida evolução tecnológica

### Oportunidades

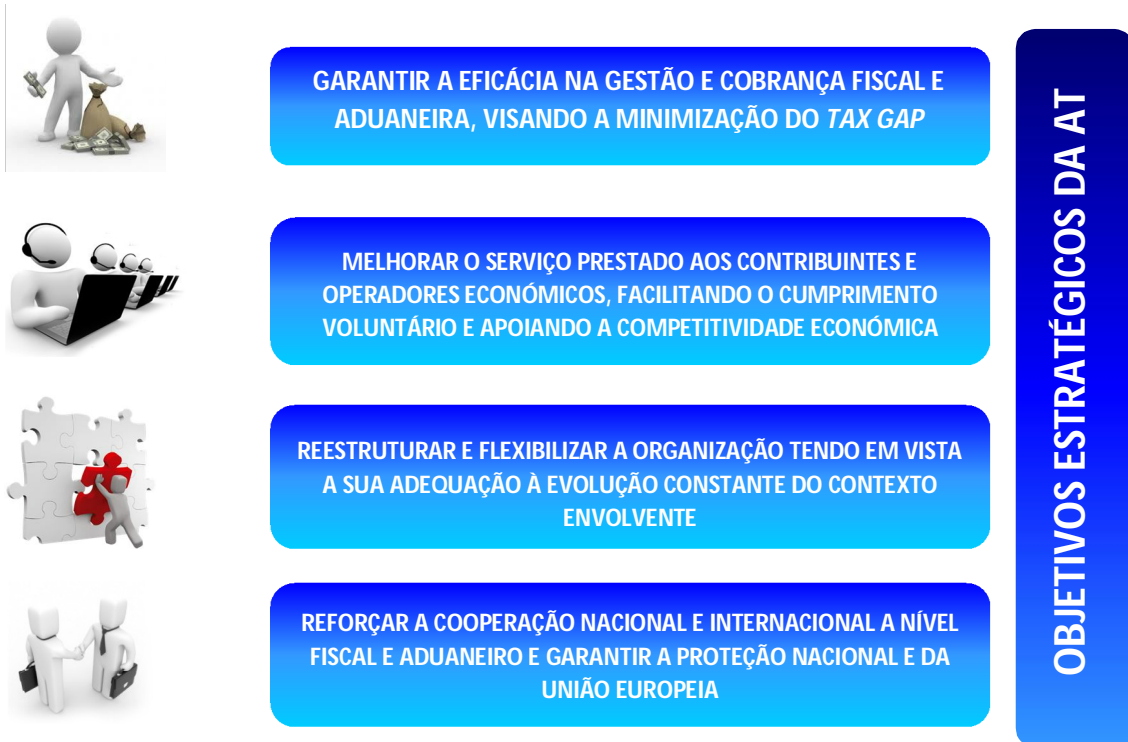
- Imagem de eficiência e competência da AT
- Obtenção de informação por transmissão eletrónica de dados
- Forte adesão dos cidadãos aos dispositivos móveis
- Reforço do relacionamento com outras entidades nacionais e internacionais

### Ameaças

- Complexidade e mutabilidade da legislação tributária
- Dependência da informação recebida de entidades externas
- Dificuldade de recrutamento de recursos humanos especializados
- Maior propensão para a fraude e evasão, em alturas de reduzido crescimento económico

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 Objetivos Estratégicos



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

Para alcançar este objetivo é fundamental a implementação de estratégias direcionadas para o constante aumento dos níveis de cumprimento voluntário, por um lado, apoiando e facilitando o cumprimento e, por outro lado, reduzindo as oportunidades de evasão fiscal e aduaneira e melhorando a eficiência da AT.

Neste contexto, o reforço do serviço de apoio prestado ao contribuinte constitui uma ferramenta fundamental para ajudar os contribuintes a evitar erros não intencionais. O fornecimento de apoio e informação clara e precisa em momento anterior ao do cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras reduz a necessidade de contactos posteriores, possibilitando que a AT dirija os seus recursos inspetivos e sancionatórios para os contribuintes que intencionalmente não cumprem as suas obrigações.

A AT continuará a procurar melhorar a eficiência da cobrança e da inspeção, através da reengenharia dos processos e do investimento em tecnologia. Esses ganhos de eficiência possibilitarão melhores resultados e maior cobertura da atividade de inspeção, e a redução dos custos de cumprimento.

À AT compete igualmente assegurar o controlo da fronteira externa e por conseguinte garantir o bom funcionamento da União Aduaneira, decorrendo também a responsabilidade pela proteção dos interesses financeiros da UE através da correta aplicação da legislação europeia.

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

- ◆ Assegurar uma cobrança de receitas eficiente e fomentar a cobrança voluntária;
- ◆ Reforçar o combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira e à economia paralela;
- ◆ Garantir a proteção dos interesses financeiros da União Europeia.

## **Objetivo 2 – Melhorar o serviço prestado aos contribuintes e operadores económicos, facilitando o cumprimento voluntário e apoiando a competitividade económica**

O reforço do apoio e a promoção do cumprimento voluntário é uma das principais linhas estratégicas de atuação da AT no próximo quinquénio. O apoio ao cumprimento voluntário visa prestar aos contribuintes um serviço de informação que reduza, ou mesmo elimine, a ocorrência de incumprimento das obrigações fiscais resultante de situações de desconhecimento, esquecimento ou mera negligência. A AT desenvolverá estratégias segmentadas de promoção do cumprimento voluntário dirigidas a segmentos ou categorias de contribuintes, destacando-se a implementação de um novo modelo de relacionamento com os grandes contribuintes. A AT promoverá o fornecimento de um serviço mais eficiente e eficaz através de novas ferramentas, criando meios eletrónicos facilitadores do cumprimento.

Para facilitar o cumprimento voluntário e apoiar a competitividade económica, a AT irá identificar e propor medidas de simplificação administrativa e legislativa relativamente ao sistema fiscal português. Esta simplificação permitirá melhorar a compreensão da legislação fiscal por parte dos contribuintes, reduzir as oportunidades para evasão fiscal e aduaneira e facilitar à AT prosseguir a sua missão de administração dos impostos e direitos aduaneiros.

A AT tem igualmente um papel preponderante no controlo e gestão do comércio internacional, como potenciador da redução dos obstáculos ao comércio e ao investimento internacional, a par da necessidade reforçada de assegurar a proteção e a segurança nas fronteiras externas da Comunidade.

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

- ◆ Fortalecer a relação com o contribuinte;
- ◆ Contribuir para a simplificação e a eficiência do ordenamento jurídico-tributário português;
- ◆ Otimizar o equilíbrio entre a facilitação e o controlo do comércio internacional.

### **Objetivo 3 – Reestruturar e flexibilizar a organização tendo em vista a sua adequação à evolução constante do contexto envolvente**

O sucesso da estratégia delineada dependerá, numa parte significativa, dos recursos da AT e da utilização eficiente e eficaz desses recursos. A AT pretende rever a estrutura da organização e os processos de funcionamento, reforçando a gestão da organização, e apostando nos colaboradores e na tecnologia.

Nesse sentido, a AT irá desenvolver projetos em diversos domínios: trabalho em rede, reorganização territorial e especialização dos recursos, reforçando a desmaterialização da documentação e dos processos, e privilegiando o canal internet na comunicação com o contribuinte. Paralelamente, a AT continuará a promover a divulgação de conhecimento e a qualificação dos seus colaboradores, e a reforçar as potencialidades da utilização das novas tecnologias.

Esta estratégia deverá proporcionar um acréscimo da capacidade de adaptação e evolução da AT, devendo estar preparada para proceder aos ajustamentos internos necessários para enfrentar com sucesso a evolução do contexto em que desenvolve a sua atividade, fortalecendo a eficiência e eficácia no cumprimento da sua missão.

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

- ◆ Reformular as estruturas organizativas e os processos de funcionamento;
- ◆ Qualificar e valorizar os recursos humanos, e otimizar a gestão da organização;
- ◆ Potenciar e reforçar a utilização das tecnologias de informação.

### **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 alargamento da rede de acordos internacionais em matéria fiscal e aduaneira, que facilitem o investimento, o comércio internacional e a cooperação internacional no combate à fraude e evasão fiscais e outros crimes transfronteiriços. Assim, a AT participará na negociação e aplicação das convenções destinadas a eliminar a dupla tributação (CDT), especialmente

com países que representem mercados prioritários para as empresas portuguesas, promovendo, deste modo, a sua internacionalização e o investimento estrangeiro em Portugal.

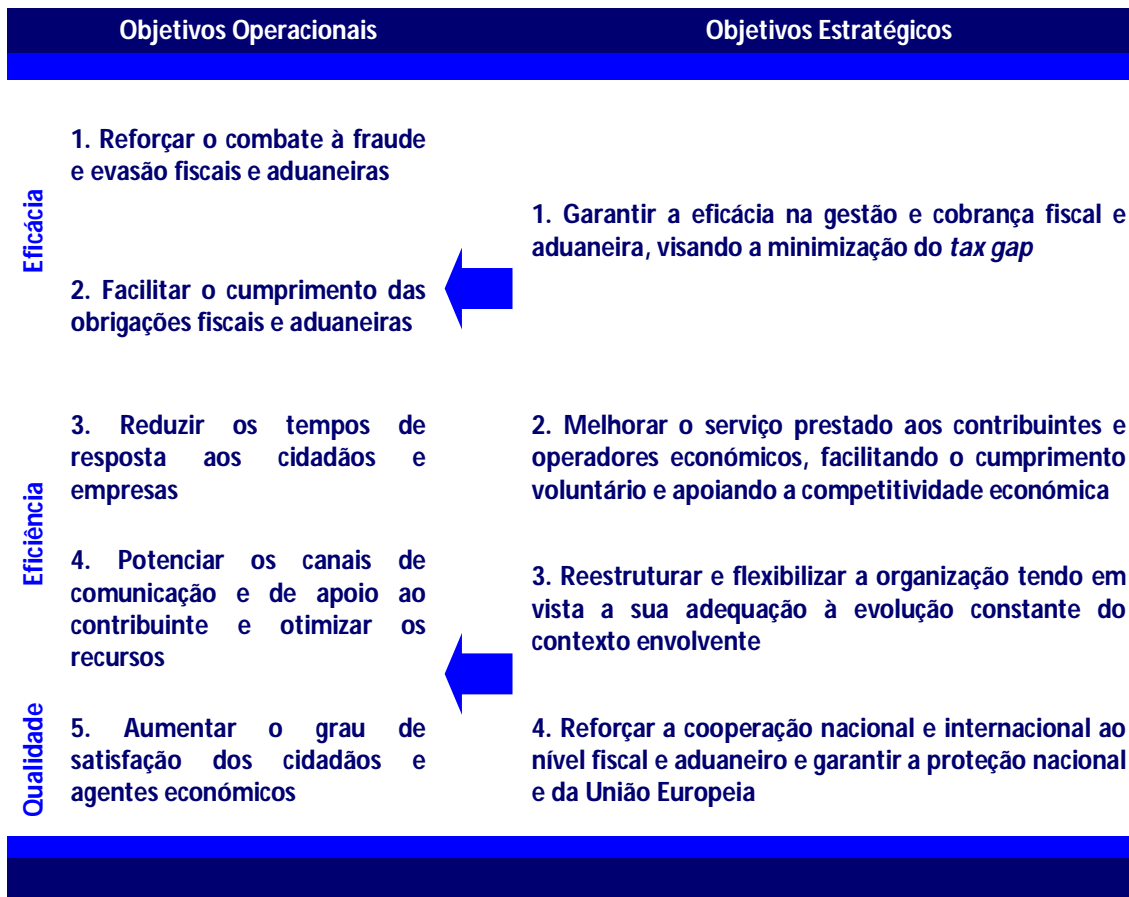
A AT contribuirá para o desenvolvimento de políticas e legislação fiscal e aduaneira no âmbito da União Europeia, e participará ativamente em organizações internacionais como a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE), a Organização Mundial das Alfândegas (OMA), a Organização Intraeuropeia de Administrações Tributárias (IOTA) e o Centro Interamericano de Administrações Tributárias (CIAT). A AT pretende igualmente reforçar a cooperação institucional com outras entidades, quer nacionais, quer internacionais, com especial incidência na área antifraude, e fortalecer a colaboração em redes de intercâmbio de informações entre administrações tributárias e aduaneiras. Adicionalmente, continuar-se-á a dar prioridade à cooperação com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) ao nível da assistência financeira e técnica em matérias fiscais e aduaneiras. Paralelamente, a AT propõe-se garantir a segurança e proteção dos cidadãos e da sociedade em geral e a defesa da natureza e do ambiente, a nível nacional e da União Europeia.

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

- ◆ Promover a concretização de acordos internacionais, designadamente as Convenções para evitar a Dupla Tributação;
- ◆ Participar ativamente nas organizações nacionais, da União Europeia e internacionais, e promover a cooperação técnica a nível fiscal e aduaneiro;
- ◆ 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 cinco objetivos operacionais que integram o QUAR da AT para 2016.



A **EFICÁCIA** será medida pelo resultado obtido nos objetivos operacionais 1 e 2, com um peso de 45% na avaliação final da AT.

A **EFICIÊNCIA** será medida através dos resultados obtidos nos objetivos operacionais 3 e 4. No seu conjunto, estes dois objetivos representam 40% da avaliação final da AT.

A **QUALIDADE** será medida pelo resultado obtido no objetivo operacional 5, tendo um peso de 15% na avaliação final da AT.



O grau de cumprimento dos objetivos operacionais que integram o QUAR da AT para 2016 será aferido pelos resultados obtidos nos 16 indicadores elencados no quadro seguinte.

### QUAR AT 2016

INDICADORES	PESO RELATIVO	META
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	9,00%	[1.000;1.200]
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	9,00%	[1.200;1.500]
3. Declarações de IRS entregues via eletrónica (%)	6,75%	[86;89]
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	6,75%	[70;80]
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	5,40%	[70;80]
6. Taxa de resolução de divergências (%)	8,10%	[75;85]
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	8,40%	[70;95]
8. Reembolsos de IVA a 30 dias - Código 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	8,40%	[25;30]
9. Desalfandegamento na importação (tempo médio, em horas)	7,20%	[10;14]
10. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	4,00%	[95;98]
11. Índice de segurança da informação (%)	4,00%	[77;80]
12. Eficiência no atendimento telefónico - <i>Call Center</i> (%)	4,00%	[70;80]
13. Trabalhadores que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	4,00%	[65;75]
14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	5,25%	[72;78]
15. Atendimento presencial (tempo médio de espera, em minutos e segundos (mm:ss))	5,25%	[19;23]
16. Reclamações ao atendimento - RCM n.º 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	4,50%	[12;16]

### 4.3 Quadro de Avaliação e Responsabilização 2016

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.

## QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização 2016

 <b>AT</b> autoridade tributária e aduaneira							
<b>Missão:</b>							
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.							
<b>Objetivos Estratégicos (OE)</b>							
<b>OE 1</b>	Garantir a eficácia na gestão e cobrança fiscal e aduaneira, visando a minimização do <i>tax gap</i>						
<b>OE 2</b>	Melhorar o serviço prestado aos contribuintes e operadores económicos, facilitando o cumprimento voluntário e apoiando a competitividade económica						
<b>OE 3</b>	Reestruturar e flexibilizar a organização tendo em vista a sua adequação à evolução constante do contexto envolvente						
<b>OE 4</b>	Reforçar a cooperação nacional e internacional a nível fiscal e aduaneiro e garantir a proteção nacional e da União Europeia						
<b>Objetivos Operacionais (OB)</b>							
<b>Eficácia</b>							<b>Ponderação: 45%</b>
<b>OB 1 Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras</b>							<b>Ponderação: 40%</b>
Indicadores	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	2016			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	1922,6	1417,6	1286,9	[1000;1200]	1322	50%	DSGCT
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	683,2 <sup>a)</sup>	646,1 <sup>a)</sup>	1438,8	[1200;1500]	1700	50%	DSPCIT
<b>OB 2 Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras</b>							<b>Ponderação: 60%</b>
Indicadores	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	2016			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
3. Declarações de IRS entregues via eletrónica (%)	87,0	88,8	90,8	[86;89]	95	25%	DSIRS
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	84,6	83,2	88,7	[70;80]	90	25%	DSJT
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	82,4	82,6	82,7	[70;80]	90	20%	DSJT
6. Taxa de resolução de divergências (%)	-	-	91,0	[75;85]	100	30%	DSIRS/UGRC
<b>Eficiência</b>							<b>Ponderação: 40%</b>
<b>OB 3 Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas</b>							<b>Ponderação: 60%</b>
Indicadores	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	2016			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	77,8	88,2	111,6	[70;95]	60	35%	DSPCG
8. Reembolsos de IVA a 30 dias - Código 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	29,5	22,0	25,7	[25;30]	15	35%	DSR
9. Desalfandegamento na importação (tempo médio, em horas)	-	9,40	6,20	[10;14]	6,00	30%	DSRA
<b>OB 4 Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos</b>							<b>Ponderação: 40%</b>
Indicadores	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	2016			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
10. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	96,7	96,6	96,3	[95;98]	98	25%	SI
11. Índice de segurança da informação (%)	77,6	77,6	77,6	[77;80]	95	25%	ASI
12. Eficiência no atendimento telefónico - Call Center (%)	72,1	87,8	76,2	[70;80]	95	25%	DSCAC
13. Trabalhadores que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	74,7	78,5	90,1	[65;75]	92	25%	DSF
<b>Qualidade</b>							<b>Ponderação: 15%</b>
<b>OB 5 Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos</b>							<b>Ponderação: 100%</b>
Indicadores	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	2016			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	76,0	75,1	71,0	[72;78]	90	35%	DSPCG
15. Atendimento presencial (tempo médio de espera, em minutos e segundos (mm:ss))	2:148	6:28	6:25	[19;23]	10	35%	DSCAC
16. Reclamações ao atendimento - RCM 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	11	11,2	11,7	[12;16]	10	30%	DSCAC

Nota:

a) Os valores para os anos 2013 e 2014 resultam da fórmula seguinte: 20% das correções à matéria coletável + imposto detetado em falta.

Recursos Humanos (Carreira)	Pontuação (a)	Planeados 2016	
		N.º de efetivos (b)	Pontos (c)=(a)*(b)
Dirigente - Direção Superior	20	17	340
Dirigente Intermédio	16	258	4.128
Chefia Tributária	16	1.162	18.592
Investigação Tributária	12	9	108
Técnico Superior	12	286	3.432
Técnico Superior Aduaneiro	12	270	3.240
Técnico Superior de Laboratório	12	0	0
Especialista de Informática	12	88	1.056
Técnico Economista	12	115	1.380
Técnico Jurista	12	20	240
GAT-Gestão Tributária	12	1.265	15.180
GAT-Inspeção Tributária	12	2.765	33.180
GAT-Técnico de Administração Tributária Adjunto	12	2.687	32.244
Técnico Verificador Aduaneiro	12	234	2.808
Analista Aduaneiro Auxiliar de Laboratório	9	2	18
Secretário Aduaneiro	9	183	1.647
Técnico de Informática	9	63	567
Verificador Auxiliar Aduaneiro	9	579	5.211
Assistente Técnico	8	930	7.440
Subinspetor	8	2	16
Pessoal Ex-Junta de Crédito Pública	8	2	16
Assistente Operacional	5	294	1.470
Outras	5	1	5
<b>Total</b>	-	<b>11.232</b>	<b>132.318</b>

Recursos Financeiros	Orçamento 2016 (milhões de euros)	
	Aprovado	
Funcionamento	563,0	
Despesas com pessoal	454,2	
Aquisição de bens e serviços	87,8	
Outras despesas correntes	11,4	
Despesas restantes - Investimento	9,6	
PIDDAC	1,2	
Outros valores	0,0	
<b>Total</b>	<b>564,2</b>	

Indicador	Fonte de verificação	Fórmula de cálculo
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	SEF	Cobrança coerciva realizada
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	SIIT	20% das correções à matéria coletável de IR + 4% das correções à matéria coletável dos outros impostos + imposto detetado em falta + valor dos montantes propostos para cobrança pela Área Aduaneira
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. Taxa de resolução de divergências (%)	Gestão de Divergências	40% (N.º Divergências resolvidas no pp ano / (N.º de Divergências pendentes no início do ano + N.º Divergências detetadas no pp ano) códigos de análise IRS + 10% (N.º Divergências resolvidas no pp ano / (N.º de Divergências pendentes no início do ano + N.º Divergências detetadas no pp ano) códigos de análise DM R + 10% (N.º Divergências resolvidas no pp ano / (N.º de Divergências pendentes no início do ano + N.º Divergências detetadas no pp ano) Erros IRS + 40% (N.º Divergências resolvidas no pp ano / (N.º de Divergências pendentes no início do ano + N.º Divergências detetadas no pp ano) e-Fatura
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	SIGV, DSIEC, DSTA	(Σ (data de resposta - data de entrada - n.º dias de suspensão fora da AT) dos pedidos inf. vinculativas concluídos) + (Σ dias dos proc. de pedidos inf. vinculativas pendentes excluindo Σ dias suspensão fora da AT)) / Total dos pedidos inf. Vinculativas
8. 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 reembolsos pagos
9. 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)
10. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	SI	(Total de horas de disponibilidade real / Total de horas de disponibilidade previsto)*100
11. Índice de segurança da 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
12. Eficiência no atendimento telefónico - Call Center (%)	CCS - Call Center supervision	(N.º total de chamadas servidas / N.º total de chamadas recebidas)*100
13. Trabalhadores que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	SGF	(N.º de trabalhadores que frequentaram pelo menos uma ação de formação / N.º total de trabalhadores)*100
14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	SIAT	(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 - RCM189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	PA Excel	((N.º de dias dos proc. concluídos + N.º dias proc. pendentes) / N.º total de processos)*100

### 4.3.1 Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras

Objetivo 1. Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras					
Indicadores	2014	2015	2016		
	Realizado		Meta	Valor crítico	Peso
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	1.147,6	1.286,9	[1.000;1.200]	1.322	50%
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	1.546,1	1.438,8	[1.200;1.500]	1.700	50%

#### Indicador 1. Cobrança coerciva

A cobrança coerciva assume particular relevância no contexto da atuação da AT, porque tem como objetivo recuperar valores que deixaram de ser pagos dentro do prazo normal de cobrança, com prejuízo para todos os cidadãos e o País, em particular para os cidadãos cumpridores. Os resultados da atuação do sistema da cobrança coerciva têm um forte impacto na sociedade e na defesa da equidade entre os cidadãos - é um forte instrumento de dissuasão do incumprimento das obrigações de pagamento.

No ano de 2015 a cobrança coerciva atingiu os 1.286,9 milhões de euros, para um objetivo, fixado superiormente, no intervalo entre os 1.000 e os 1.200 milhões de euros. O nível de realização obtido superou o objetivo, alicerçando na AT a confiança de que, com planificação, esforço e dedicação, é possível atingir níveis de excelência, eficiência e eficácia (o valor da cobrança coerciva obtido, em 2015, foi o melhor desde 2009, à exceção de 2013, em consequência da implementação do RERD).

Em 2016, é expectável que se verifique uma estabilização da carteira da dívida, continuando a fazer-se a instauração de processos para cobrança de dívidas de natureza não fiscal, assumindo maior peso as provenientes de falta de pagamento de taxas de portagens. Esta previsão assenta no facto de se verificar uma maior consciencialização da necessidade de cumprir atempadamente a obrigação de pagamento.

Para 2016, a meta fixada para este indicador está compreendida no intervalo [1.000;1.200], em milhões de euros, sendo que, no sentido de promover a cobrança coerciva, serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- Continuar o investimento em sistemas informáticos da cobrança coerciva;

- Assegurar a cobrança de dívidas a novas entidades externas, respondendo a solicitações de diversas organizações que continuam a recorrer aos sistemas de cobrança coerciva da AT para a cobrança dos seus créditos;
- Continuar o desenvolvimento de projetos de análise da carteira da dívida, quer na sua vertente financeira quer de tramitação processual, tendo em vista resolver constrangimentos existentes na evolução automática das fases dos processos de execução fiscal;
- Continuar a prestar-se especial atenção à tramitação processual semiautomática, ou seja, a fases do processo que exigem a intervenção manual, quer na sua análise ou registo informático;
- Continuar os planos de acompanhamento dos devedores com maior valor de dívida, com o objetivo de aumentar o rácio de cobrança destas dívidas, face à cobrança coerciva total;
- Continuação do desenvolvimento de ações de suporte ao cumprimento voluntário, projetos de "compliance", dirigidas aos cidadãos, com dívidas, informando-os da fase em que se encontram os processos e quais os procedimentos mais adequados para regularizar a sua situação tributária, bem como as consequências possíveis, decorrentes da sua não regularização;
- Continuar a emissão de instruções aos serviços com orientações ou esclarecimento das metodologias a implementar para concretização dos projetos em curso, a entrada em produção de novas funções ou aplicações informáticas ou acerca de quaisquer outras matérias consideradas pertinentes;
- Intensificar o acompanhamento e apoio aos serviços, fornecendo dados selecionados e dirigidos à realização de ações específicas, informação de gestão e de suporte à decisão, suporte na resolução de problemas decorrentes da sua ação diária e/ou ministrando formação direcionada para o uso eficiente dos sistemas ou operacionalização de práticas manuais, que devam ser efetuadas nos processos executivos;
- Monitorizar a qualidade da informação e do desempenho dos sistemas informáticos;
- Assegurar a cooperação com a UE no âmbito da assistência mútua para a cobrança de créditos.

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

- Otimização dos sistemas de informação de suporte à atividade da cobrança coerciva;
- Redução do nível de incumprimento das obrigações fiscais;
- Redução das situações de litígio com os contribuintes.

## Indicador 2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras

O Plano Estratégico da AT, referente ao triénio 2015-2017, tem como um dos seus objetivos, garantir a eficácia na gestão e cobrança fiscal e aduaneira, visando a minimização do *tax gap*.

Na persecução deste objetivo estratégico, a AT pretende reforçar o combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira e à economia paralela, aumentando a eficácia e a eficiência da atividade da Inspeção Tributária e Aduaneira (ITA).

A AT tem em curso um plano de apoio e promoção do cumprimento voluntário, que permite à ITA atuar de forma cada vez mais célere e assertiva perante indícios de incumprimento, criando assim um efeito dissuasor nos incumpridores pelo aumento da perceção de risco que estas atividades, quando articuladas, proporcionam.

Esta mudança de paradigma é pois uma oportunidade para a ITA, não só porque a montante são desencadeadas ações de promoção e apoio ao cumprimento voluntário, que permitem que a informação disponível para seleção de contribuintes seja mais correta e completa mas, também, porque da sua análise e cruzamento prévio pode resultar uma mais atempada deteção de esquemas de fraude.

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 seja o levantamento de autos de notícia pela verificação de infrações que constituem contraordenação ou a instauração de processos de inquérito pela prática de crimes fiscais, os resultados mais visíveis da atuação da ITA decorrem das correções efetuadas aos valores declarados pelos contribuintes/operadores económicos, quer ao nível da matéria coletável (IRS, IRC, IMI e IMT), quer ao nível do imposto detetado em falta (IVA, IRS, Retenções na Fonte de IRS, IRC, Retenções na Fonte de IRC, Imposto do Selo e Contribuição Extraordinária do Setor Energético).

A mensuração dos resultados da atividade inspetiva tem vindo a ser efetuada através do indicador “Correções inspetivas tributárias e aduaneiras”. Este indicador, no que se refere à área tributária, resulta da soma da conversão das correções à matéria coletável em imposto, através de uma “taxa teórica”, com o imposto detetado em falta e, no que refere à área aduaneira, resulta dos montantes propostos para cobrança.

Refira-se que, quer a parcela relativa às correções à matéria coletável, quer a relativa ao imposto detetado em falta, para além das correções efetuadas diretamente pela inspeção, inclui também as regularizações voluntárias efetuadas pelos contribuintes, decorrentes da intervenção da inspeção.

Em 2014 e 2015, o valor das correções inspetivas tributárias e aduaneiras foi de 1.546,1 e de 1.438,8 milhões de euros, respetivamente, sendo que, em 2014 o valor apenas incluía correções inspetivas tributárias e, em 2015, inclui igualmente cerca de 13 milhões de euros de correções inspetivas aduaneiras.

Pese embora o facto de a partir de 2015 o indicador valor das correções inspetivas incluir, não só as correções efetuadas pela área tributária, mas também os montantes propostos para cobrança da área aduaneira, verificou-se um decréscimo em 2015 face a 2014 que é explicado, fundamentalmente, pela alteração operada na fórmula de cálculo das correções inspetivas tributárias, que passou a aplicar uma taxa teórica às regularizações voluntárias e correções à matéria coletável de IMI e IMT de 4%, ao invés dos 20% que eram aplicados até 2014, bem como pelo incremento do apoio prestado a outras áreas da AT, por parte da Inspeção Tributária.

Deste modo, o resultado do indicador “Correções inspetivas tributárias e aduaneiras”, em milhões de euros, corresponderá ao somatório:

**20% das correções à matéria coletável de IR + 4% das correções à matéria coletável dos outros impostos + imposto detetado em falta<sup>(1)</sup> + valor dos montantes propostos para cobrança pela Área Aduaneira**

<sup>(1)</sup>IRS, IRC, IVA, Retenções na Fonte de IRS, Retenções na Fonte de IRC, Imposto do Selo e Contribuições Extraordinárias do Setor Energético.

A alteração da taxa teórica, aplicada a partir de 2015, resultou da necessidade de se redirecionar a atividade da ITA para as áreas em que se considera que a intervenção no terreno é fundamental para o reforço do combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira e à economia paralela, otimizando assim a utilização dos recursos humanos e materiais existente e, conseqüentemente, aumentando a eficácia e a eficiência da atividade da ITA.

O valor das correções depende, naturalmente, de variáveis exógenas, como a existência de fraude e evasão, e de variáveis endógenas, nomeadamente recursos humanos e meios tecnológicos disponíveis, formação dos técnicos de inspeção e eficiência dos procedimentos de inspeção.



Para 2016, o valor das correções inspetivas tem por base a monitorização da atividade desenvolvida pela inspeção no triénio de 2013-2015, o tecido económico-empresarial existente e os recursos humanos que se preveem afetos à ITA.

A meta do indicador “Correções inspetivas tributárias e aduaneiras”, para 2016, é fixada no intervalo [1.200;1.500]), em milhões de euros.

Saliente-se que, do montante total das correções definido no Plano Nacional de Atividades da Inspeção Tributária e Aduaneira (PNAITA) para 2016 aproximadamente 99,19% correspondem à atividade da área tributária, sendo que, os restantes 0,81% resultam do montante proposto para cobrança relativo à área aduaneira. Em termos absolutos, a meta do indicador “Correções inspetivas tributárias e aduaneiras”, decompõe-se em 1.339 milhões de euros correspondentes à atividade da área tributária e em 11 milhões de euros relativos à atividade da área aduaneira.

O sucesso da estratégia delineada depende do total envolvimento da organização e implica: formulação, comunicação, execução, monitorização e revisão da estratégia. Assim, a ITA centrará a sua atuação no desenvolvimento das seguintes atividades:

- Operacionalizar o controlo das atividades consideradas de risco identificadas neste plano e no PECFEFA 2015/2017;
- Otimizar o potencial de sinergias de informação entre a área tributária e a área aduaneira, visando o incremento do conhecimento da atividade do contribuinte e uma mais eficiente análise de risco;
- Operacionalizar a segmentação de contribuintes/operadores económicos, baseada no modelo de negócio, recorrendo a técnicas de análise preditiva e a novas tecnologias para assegurar uma intervenção mais eficaz e eficiente;
- Otimizar os sistemas internos de gestão e informação;
- Desenvolver ferramentas informáticas que permitam à ITA, realizar tarefas de pré-planeamento;
- Desmaterializar o procedimento inspetivo;
- Introduzir a obrigatoriedade da análise do ficheiro SAF-T nos programas de trabalho da inspeção, impondo-se a sua extração em todos os procedimentos inspetivos externos de âmbito geral e parcial;
- Disponibilizar, aos serviços de ITA, 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 Justiça, da Gestão, e da Cobrança;

- Desenvolver ações de formação que visem dotar os inspetores de competências em áreas de especial complexidade.

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

- Maior eficácia e eficiência no combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira;
- Aumento da equidade fiscal;
- Otimização dos sistemas de informação de suporte à atividade da ITA.

### 4.3.2 Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Objetivo 2. Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras					
Indicadores	2014	2015	2016		
	Realizado		Meta	Valor crítico	Peso
3. Declarações de IRS entregues por via eletrónica (%)	88,8	90,8	[86;89]	95	25%
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	83,2	88,7	[70;80]	90	25%
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	82,6	82,7	[70;80]	90	20%
6. Taxa de resolução de divergências (%)	-	91,0	[75;85]	100	30%

#### Indicador 3. Declarações de IRS entregues por via eletrónica

Com este indicador mede-se o nível de adesão à Internet como meio de cumprimento da obrigação de entrega da declaração de rendimentos do IRS (declaração modelo 3) o que permite avaliar a qualidade do serviço prestado por esta via, bem como a confiança que os contribuintes nele depositam.

Os seus 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 2014 e 2015 que ascenderam a 88,8% e a 90,8%, respetivamente.

A meta deste indicador, para o ano de 2016, foi definida no intervalo [86;89], em %, ligeiramente mais exigente do que a do ano anterior, mantendo-se o valor crítico de 95%.

Destacam-se como principais atividades associadas ao seu alcance:

- Implementar uma estrutura de suporte ao cálculo automático das deduções à coleta em IRS, com agregação, por contribuinte, de informação com origens diversificadas, a saber, sistema e-fatura, recibo de renda eletrónico e obrigações acessórias (modelos 37, 44, 45, 46, 47 e Declaração Mensal de Remunerações);
- O pré-preenchimento das declarações Modelo 3 e Modelo 22, com particular destaque para o alargamento do pré-preenchimento aos rendimentos prediais (Anexo F da declaração Modelo 3), com base na informação extraída do recibo de renda eletrónico e da declaração anual de rendas, Modelo 44;
- O envio de avisos aos contribuintes alertando-os para a aproximação das datas de vencimento das respetivas obrigações fiscais.

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

- Facilitação do cumprimento das obrigações fiscais;
- Melhoria da eficácia dos 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 nos mesmos o cumprimento voluntário das obrigações fiscais devido ao papel dissuasor de eventuais práticas irregulares. Igualmente, edifica uma das principais estratégias da AT, a minimização do *tax gap*, induzindo ao cumprimento voluntário dos contribuintes e consequentemente da receita e promovendo o funcionamento harmonioso do sistema fiscal.

Para alcançar este desiderato é especialmente relevante a AT continuar a aumentar a sua capacidade em detetar e identificar as práticas irregulares, com recurso ao cruzamento de dados informáticos direcionado ao controlo de faltosos, essencial na deteção de subdeclaração de rendimentos/imposto e no controlo das deduções/benefícios fiscais dos contribuintes. Esta estratégia de atuação a seguir é especialmente relevante para continuar a melhorar os níveis de cumprimento voluntário dos contribuintes.

O suporte informático que assegura a eficácia do sistema é constituído pelo SCO-Sistema de Gestão das Contraordenações e SINQUER-Sistema dos Inquéritos Criminais. Estes sistemas recebem a montante informação sobre os contribuintes incumpridores, e procedem à instauração automática dos respetivos processos, bem como às notificações aos contribuintes e comunicações ao Ministério Público no caso dos inquéritos criminais. Remanesce para os serviços apenas a inserção de autos de notícia cujas infrações ainda não são detetadas automaticamente pelos sistemas informáticos, ou os levantados pela inspeção tributária, bem como tarefas de maior valor acrescentado, tais como a análise da defesa dos contribuintes nos processos de contraordenação, os atos de investigação dos inquéritos criminais e o averbamento das suspensões legais, normalmente relacionadas com a discussão da situação tributária.

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 2013, 2014 e 2015 este indicador apresentou resultados de 84,6%, 83,2% e 88,7%, respetivamente. Nos últimos anos, o indicador não registou variações significativas, no entanto o volume de processos extintos é superior aos instaurados em 1 milhão de processos em 2015, o que significa que para atingir o resultado obtido, o esforço da AT tem sido substancialmente superior.

Para 2016, a meta fixada para este indicador está compreendida no intervalo [70:80], em %, considerando-se como valor crítico os 90%. Apesar de, em termos quantitativos não se exigir melhoria do nível do indicador face a 2015, a meta fixada obriga a idênticos níveis de eficiência na resolução de processos desta natureza, dado que se prevê alguns condicionalismos relevantes, quer pelo aumento da instauração de procedimentos de aplicação de coimas por falta de pagamento de taxas moderadoras da saúde e títulos de transportes, quer pelo incremento do controlo de faltosos designadamente quanto às novas infrações relacionadas com o e-fatura e o e-inventário, bem como pela redução do número de efetivos nos serviços de finanças, nomeadamente por aposentação e integração em novas funções na AT (estágio para inspetor tributário iniciado em 2015), com o inerente reflexo na tramitação dos processos.

Para que a AT alcance o objetivo proposto para este indicador em 2016, irão ser desenvolvidas as seguintes atividades:

- Extrair informação de gestão necessária para apuramento dos indicadores, monitorizar os resultados, e detetar desvios que são objeto da elaboração de instruções de caráter operacional ou doutrinário;

- Automatizar a instauração no sistema de contraordenações de infrações relativamente a regularizações efetuadas pelos contribuintes no âmbito de procedimentos inspetivos, a incumprimento de obrigações fiscais detetado pelo controlo automático de faltosos e a entidades externas;
- Melhorar as funcionalidades existentes e implementar novos módulos nas aplicações informáticas de suporte SCO e SINQUER.

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

- Melhoria das aplicações informáticas de suporte;
- Redução do nível de 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, de primeiro e segundo grau, desmaterializou estes processos no Sistema do Contencioso Administrativo (SICAT).

Este é o enquadramento em que surge o indicador “Eficácia do contencioso administrativo”, composto por processos de revisão administrativa de primeiro grau (nomeadamente, reclamações gratuitas, restituições e retificações de IMT), e por processos de recursos hierárquicos. O resultado final do indicador é ponderado em função da competência de decisão; 50%, 30% e 20%, respetivamente para serviços de finanças, direções de finanças e serviços centrais.

Em 2013, 2014 e 2015 este indicador apresentou resultados muito idênticos, respetivamente, 82,4%, 82,6% e 82,7%.

Para 2016, a meta fixada para este indicador está compreendida no intervalo [70;80], em %, considerando-se como valor crítico os 90%. Apesar de em termos quantitativos não se exigir melhoria do nível do indicador face a 2015, a meta fixada obriga a idênticos níveis de eficiência na resolução de processos desta natureza, dada a previsão para 2016 de acontecimentos que irão afetar negativamente a evolução deste indicador. Concretamente, é de prever um cenário de acentuada instauração, motivada pelo aumento do contencioso gerado em resultado da aplicação sucessiva de regimes legais diferentes (reformas ao CIRC e ao CIRS) e do número crescente de atos coercivos, da inspeção, e das liquidações oficiosas no âmbito do programa e-fatura. Também neste caso, a redução do número de efetivos nos serviços de finanças, nomeadamente por aposentação e integração em novas funções na AT (estágio para inspetor tributário iniciado em 2015), terá os inerentes reflexos na tramitação dos processos.

Para que a AT alcance o objetivo proposto para este indicador em 2016, irão ser desenvolvidas as seguintes atividades:

- Extrair a informação de gestão necessária para apuramento dos indicadores, monitorizar os resultados, e detetar desvios que são objeto da elaboração de instruções de carácter operacional ou doutrinal;
- Melhorar as funcionalidades existentes no SICAT;
- Controlar a qualidade de informação existente na base de dados, através da adequação da tramitação informática à física e inserção na aplicação da norma do respetivo código objeto de litígio com o contribuinte;
- Identificar os processos administrativos que apresentam trânsito administrativo, para controlo da concretização das respetivas decisões e/ou prosseguimento das execuções fiscais associadas ao contencioso;
- Dotar os 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, para controlo da concretização de efeitos das decisões administrativas de procedência;
- Controlar os encargos financeiros através do contencioso relativo a pagamento de juros indemnizatórios e de mora, bem como dos encargos com a prestação indevida de garantias de encargos, tendo como suporte a aplicação SIGEF – Sistema de Gestão dos encargos financeiros do contencioso;

- Analisar as causas que motivaram a interposição de meios impugnatórios pelos contribuintes, com recurso à aplicação SIAAP – Sistema de Avaliação dos Atos Processuais, concebida como repositório integrado de informação sobre o contencioso.

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.

## **Indicador 6. Taxa de resolução de divergências**

Este indicador permite avaliar a capacidade de deteção de situações potencialmente irregulares, bem como a capacidade dos Serviços em resolver essas mesmas situações através das adequadas medidas que em cada caso se evidenciem necessárias.

Concretamente, o indicador mede o nível de resolução de situações de divergências entre os dados conhecidos pela AT e os declarados pelos sujeitos passivos no que respeita às declarações de rendimentos de IRS modelo 3, à declaração mensal de remunerações e ao e-fatura, sendo que para 2016, se mantem a meta compreendida no intervalo [75;85], em %, considerando-se como valor crítico os 100%.

### **Declaração de rendimentos de IRS modelo 3 (erros e divergências)**

No que se refere às divergências da declaração Modelo 3 do IRS, o resultado deste indicador revela-se um bom barómetro para a aferição da eficácia e estratégia delineadas para a deteção de erros e omissões declarativas bem como para a aferição da eficácia do desempenho dos Serviços na resolução dessas mesmas divergências.

### **Declaração mensal de remunerações**

No âmbito da Declaração Mensal de Remunerações (DMR), pretende-se com a sua integração neste indicador, controlar, quase em tempo real (a DMR é entregue mensalmente, até ao dia 10 de mês seguinte àquele a que respeitam as retenções na fonte), a receita proveniente das retenções de imposto

relativas ao trabalho dependente, detetando atempadamente potenciais situações de incumprimento e promovendo a respetiva regularização.

### **e-fatura**

O indicador relativo a este tipo de divergências tem como objetivo a resolução das divergências detetadas quer possibilitando a sua regularização por parte do contribuinte, promovendo o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e aduaneiras, quer instaurando as medidas que garantam a eficácia plena do sistema, mesmo nos casos de persistência do incumprimento. Atribui-se prioridade à regularização voluntária, reservando-se a intervenção da AT, nas suas funções de autoridade, para casos de persistência do incumprimento.

Com base nos factos tributários comunicados através do sistema e-fatura desenvolveram-se um conjunto de procedimentos, integrados nas quarenta medidas prioritárias do Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras, que permitem monitorizar e identificar as desconformidades e incoerências resultantes do controlo da obrigação da emissão e comunicação das faturas, obrigações em sede de IVA, obrigações em sede de IRS e IRC e obrigações de entrega de retenções na fonte.

Informaticamente é efetuado o tratamento e o inter-relacionamento automático de diversas bases de dados nos domínios identificados e disponibilizada às empresas a informação das desconformidades detetadas (divergências) convidando-se estas a proceder à sua regularização ou, então, à explicitação da sua racionalidade.

Como principais medidas a desenvolver em 2016, destacam-se:

- Privilegiar a comunicação, via e-mail, com os sujeitos passivos que inclui a possibilidade de junção de documentos, através da funcionalidade de “Gestão de Divergências” ativa no Portal das Finanças, minimizando as situações de necessidade de deslocação aos serviços de finanças para o esclarecimento/correção das divergências;
- Apurar rigorosamente os critérios de identificação de divergência, de forma a potenciar a respetiva eficácia e a minorar os casos de “falsas” divergências;
- Transmitir indicações e instruções aos sujeitos passivos e aos Serviços, permitindo-lhes assim o pleno conhecimento das adequadas vias para a resolução/regularização das divergências.



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

- Aumento do cumprimento voluntário;
- Maior eficácia na resolução das divergências;
- Diminuição dos custos do incumprimento;

### 4.3.3 Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas

Objetivo 3. Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas					
Indicadores	2014	2015	2016		
	Realizado		Meta	Valor crítico	Peso
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	88,2	111,6	[70;95]	60	35%
8. Reembolsos de IVA a 30 dias -Código 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	22,0	25,7	[25;30]	15	35%
9. Desalfandegamento na importação (tempo médio, em horas)	09:40	06:20	[10;14]	6	30%

#### Indicador 7. 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 com os contribuintes, 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, 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 2014 e 2015 foram de 88,2 e 111,6 dias, respetivamente.

Para que este indicador passe a abranger todas as informações vinculativas prestadas pela AT passa a incluir, também, em 2016, as informações vinculativas das áreas aduaneira e dos impostos especiais sobre o consumo, com a consequente atualização da fonte de verificação e da respetiva fórmula.

Para 2016, mantem-se um elevado nível de exigência na meta fixada para este indicador, compreendida no intervalo [70;95], em dias, sendo o respetivo valor crítico igual a 60 dias. Para alcançar a meta proposta para este indicador, destacam-se como principais atividades a desenvolver:

- Divulgar estruturada, sistemática e atempadamente os entendimentos proferidos pela AT, em sede de informação vinculativa, na página da Internet da AT, contribuindo, assim, para a redução do número de solicitações e promovendo, conseqüentemente, maior capacidade de resposta, face a um número de recursos humanos cada vez mais restrito;
- Racionalizar e acelerar as respostas a pedidos de informação vinculativa, fixando as mesmas como prioridade das unidades orgânicas responsáveis;
- Identificar e propor oportunidades de simplificação e clarificação legislativa, facilitando a interpretação das normas tributárias;
- Definir 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 contribuintes e operadores económicos e a AT;
- Reforço da imagem da AT, com respostas dadas em tempo útil;
- Redução da conflitualidade com os contribuintes.

### **Indicador 8. Reembolsos de IVA a 30 dias - Código 51**

Este indicador avalia o prazo de pagamento de reembolsos de IVA que se encontram abrangidos pelo disposto no artigo 9.º do Despacho Normativo n.º 18-A/2010, de 1 de julho, ou seja, reembolsos de valor superior a 10.000 euros e solicitados por sujeitos passivos que efetuem operações isentas ou não sujeitas que conferem direito à dedução (exportadores) ou relativamente às quais a obrigação de liquidação do imposto seja da responsabilidade do adquirente (*reverse charge*) e que representem, pelo menos, 75% do valor das transmissões de bens e prestações de serviços.

Trata-se de um indicador relevante que reflete o contributo da administração fiscal em determinados setores da atividade económica do país, com especial impacto na exportação e construção civil, sendo que qualquer antecipação do pagamento dos reembolsos de IVA face ao prazo de 30 dias, previsto na lei, se traduz num benefício financeiro para as empresas abrangidas.

Como se pode constatar no quadro abaixo, nos últimos cinco anos o prazo médio de pagamento dos reembolsos de IVA ficou sempre aquém dos 30 dias, sendo que em 2015 foi de 25,7 dias, o que se traduziu numa antecipação média do pagamento dos reembolsos em cerca de 5 dias. Importa referir que o mesmo resulta, quer dos ganhos de eficiência dos serviços, quer do esforço financeiro do Estado.

Indicador	2011	2012	2013	2014	2015
Reembolsos do IVA a 30 dias – Código 51 (prazo médio de pagamento em dias)	21,1	26,0	29,5	22,0	25,7

Importa realçar que, no ano de 2015, o bom resultado foi alcançado apesar do impacto das alterações legislativas ao Despacho Normativo n.º 18-A/2010, de 1 de julho, com a publicação do Despacho Normativo n.º 17/2014, de 26 de dezembro e da Declaração de Retificação n.º 144/2015, de 23 de fevereiro, que se traduziram num acréscimo significativo de requisitos para a concessão de reembolsos, a partir de 1 de janeiro de 2015, nomeadamente as consignadas no artigo 3.º do mesmo, que tiveram como consequência a necessidade de reformulação dos sistemas de informação de tratamento das Declarações Periódicas de IVA com pedido de reembolsos.

Para o ano de 2016, a meta do prazo de pagamento dos reembolsos do IVA a 30 dias- Código 51, mantém-se idêntica à definida para 2015, situando-se no intervalo entre [25;30], em dias, sendo o respetivo valor crítico igual a 15 dias. É uma meta que se pode considerar ambiciosa uma vez que se prevê aumentar os controlos no tratamento das DPs o que poderá agravar o prazo médio de pagamento.

Para a prossecução deste objetivo e cumprimento da meta, irão ser desenvolvidas as seguintes atividades:

- Executar e agilizar os procedimentos relativos à análise e despacho dos reembolsos;
- Controlar as situações de risco, para prevenir pagamentos indevidos de reembolsos, com inclusão dos reembolsos na quota da DSR, para apreciação por parte da inspeção tributária, bem como cruzar informações com outras entidades;
- Propor e acompanhar as melhorias e ajustamentos que se mostrem necessários para adequação dos sistemas de informação às alterações legislativas.

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

- Melhoria da satisfação dos contribuintes;
- Redução dos tempos de pendência.

## **Indicador 9. Desalfandegamento na importação**

A necessidade reforçada de assegurar a proteção e a segurança nas fronteiras externas da União Europeia transformaram o papel das autoridades aduaneiras, conferindo-lhes um papel preponderante no circuito de abastecimento e, no que respeita ao controlo e à gestão do comércio internacional, tornando-as num catalisador da competitividade dos países e das empresas. A celeridade no desalfandegamento das mercadorias é uma preocupação permanente da administração aduaneira, a qual, contudo, não pode ser dissociada da necessidade de esta ter de manter níveis de controlo adequados à prevenção da fraude fiscal e aduaneira, bem como de proteção e segurança da sociedade em geral.

É neste contexto que se enquadra o indicador “desalfandegamento na importação (tempo médio, em horas)” que materializa a estratégia, a ser prosseguida pela área de gestão aduaneira, de simplificar e acelerar o processo de desalfandegamento das mercadorias através da desmaterialização da declaração aduaneira e da realização de controlos mais eficientes.

Importa referir que este indicador foi introduzido em 2014 em substituição do que se referia à percentagem das declarações de importação, sujeitas a controlo documental, desalfandegadas nas primeiras 24 horas, que constou do QUAR da AT em 2012 e 2013, em virtude da utilização generalizada do novo STADA-Importação que passou a ser obrigatória a partir de fevereiro de 2014, nas valências já tratadas por este novo sistema.

O seu apuramento efetua-se pela ponderação do somatório do número de horas decorridos entre a aceitação e a autorização de saída, pelo total das declarações, sendo excluídas do seu apuramento:

- as declarações aceites no âmbito do procedimento simplificado com apresentação de complementar no prazo de 24 horas;
- as declarações cujo código de modo de pagamento seja igual a A (pagamento a pronto), em que o operador dispõe do prazo de 10 dias para o fazer;
- as declarações respeitantes ao regime identificado pelo código 42 (exclusão considerada apenas a partir de 2015);
- e os fins de semana.

Os resultados deste indicador em 2014 e 2015 foram de 9 horas e 40 minutos e 6 horas e 20 minutos, respetivamente.

Para 2016, a meta relativa ao tempo médio de desalfandegamento na importação está compreendida no intervalo [10;14], em horas, mantendo-se o valor crítico nas 6 horas. Pese embora, face ao histórico, se pudesse ser mais ambicioso na meta a atingir em 2016, o facto de estar previsto para este ano a substituição integral do antigo STADA-Importação pelo novo, aconselha a alguma prudência na fixação da meta, na medida em que se desconhece o seu comportamento num ambiente totalmente eletrónico.

O bom desempenho deste indicador permitirá alcançar os seguintes benefícios:

- Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos operadores económicos, com reflexos ao nível da sua satisfação e da imagem da AT;
- Redução de custos de contexto e de contactos não automatizados (desmaterialização documental e de comunicações).

#### 4.3.4 Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos

Objetivo 4. Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos					
Indicadores	2014	2015	2016		
	Realizado		Meta	Valor crítico	Peso
10. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	96,6	96,3	[95;98]	98	25%
11. Índice de segurança da informação (%)	77,6	77,6	[77;80]	95	25%
12. Eficiência no atendimento telefónico – Call Center (%)	87,8	76,2	[70;80]	95	25%
13. Trabalhadores que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	78,5	91,1	[65;75]	92	25%

##### Indicador 10. 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, razão pela qual é de primordial importância a aferição do grau de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação.

Neste último triénio de 2013, 2014 e 2015 o indicador “Grau de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação” demonstrou alguma estabilidade nos resultados dos primeiros dois anos,

situando-se nos 96,7% e 96,6%, mas em 2015 observou-se uma ligeira oscilação no indicador tendo este reduzido para 96,3%, o que se deveu principalmente a alguma instabilidade aplicacional circunscrita aos meses de maio e junho. Para 2016, 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 2016 serão desenvolvidas diversas atividades, nomeadamente:

- Manter a operacionalidade e a disponibilidade das plataformas de sistemas e das Bases de Dados existentes que abrangem 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, o que inclui as atividades de evolução tecnológica bem como de *upgrade* e de expansão das plataformas de suporte aos Sistemas e Bases de Dados;
- Assegurar no processo de manutenção aplicacional a incorporação de medidas corretivas que visam melhorar o seu desempenho;
- Garantir um processo de gestão de alterações que contribua para um melhor controlo e planeamento das passagens a produção de novas versões ou aplicações;
- Dar continuação ao processo de renovação do ambiente de trabalho dos serviços locais promovendo a atualização do parque informático, o que abrange as atividades relativas à renovação da infraestrutura 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*;
- Dar continuidade ao procedimento aquisitivo tendo em vista a implementação do novo conceito do ambiente do posto de trabalho centralizado no *Datacenter*, com recurso à virtualização de sessões;

- Implementar um sistema de videoconferência tendo em vista dotar a AT de novos meios de comunicação de formação, colaboração à distância, teletrabalho, difusão de vídeos e eventos assistidos remotamente;
- Aumentar a capacidade da infraestrutura de comunicações no *Datacenter*, por forma a acomodar a evolução verificada nas plataformas dos sistemas centrais e a interligação com entidades externas;
- Desenvolver 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.

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

- Maior disponibilidade e melhoria do desempenho da infraestrutura de suporte aos sistemas informáticos;
- Melhoria do relacionamento entre colaboradores e redução de custos;
- Melhoria da segurança, disponibilidade e desempenho das bases de dados e melhor funcionamento dos sistemas.

### Indicador 11. Índice de segurança da 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, tendo então o índice de segurança na informação sido de 46,5%. Após um período de incremento significativo, este índice atingiu os 77,6%, um nível que se pode considerar elevado e que se tem mantido praticamente estável, nos últimos cinco anos.

Para 2016, a meta do indicador “Índice de segurança na informação” está compreendida no intervalo [77;80], em %, considerando-se como valor crítico os 95%. Para que seja alcançada esta meta serão desenvolvidas diversas atividades, nomeadamente:

- Assegurar a análise de riscos e elaboração de políticas no âmbito da proteção da informação, que inclui as atividades que visam a análise dos riscos de segurança e, no geral, o cumprimento das políticas em vigor neste âmbito;
- Promover o processo de certificação conforme a norma ISO 27001:2013, relacionada com a gestão da segurança da informação;
- Colaborar na revisão dos registos de informática, tendo em vista simplificar e otimizar o diagnóstico de problemas bem como a função de auditoria informática;
- Controlar os acessos aos recursos de informação, abrangendo as atividades de controlo do acesso dos utilizadores aos vários sistemas, de controlo dos acessos aos dados, bem como assegurar os procedimentos de certificação digital;



- Controlar as ameaças aos recursos de informação englobando, nomeadamente, as atividades de controlo do tráfego Internet, de proteção das redes e a deteção e bloqueamento de acessos indevidos ou fraudulentos;
- Assegurar a conformidade com as normas e *standards* de segurança, visando a deteção de falhas de segurança das aplicações e tecnologia, a monitorização do cumprimento das regras de segurança, assim como o apoio a auditorias e órgãos judiciais na recolha de prova digital;
- Coordenar o processo de Gestão da Continuidade, o qual visa a definição e concretização do Plano de *Disaster Recovery* e do Plano de Continuidade da AT;
- Coordenar, em colaboração com a DSIE, a organização e funcionamento do Centro de Processamento de Dados, tendo em vista a organização do espaço, renovação da infraestrutura física de segurança e melhoria das condições ambientais.

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

- Aumento do nível de segurança da AT;
- Maior confiança nos serviços eletrónicos disponibilizados.

## **Indicador 12. Eficiência no atendimento telefónico - *Call Center***

A AT adaptou-se a um novo paradigma de relacionamento com os contribuintes e operadores económicos em que os canais remotos, designadamente a via eletrónica, ganharam um peso preponderante. Esses canais remotos de atendimento encontram-se essencialmente distribuídos pela Internet (Portal das Finanças), sistema e-balcão (resposta por e-mail) e Centro de Atendimento Telefónico da AT (CAT).

O Plano Estratégico da AT estabelece a melhoria da qualidade no atendimento efetuado através dos diferentes canais (telefónico, online e presencial) para apoiar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras por parte de contribuintes e operadores económicos.

O CAT da AT, para além de atender chamadas dos contribuintes, colabora com a equipa do Projeto de Melhoramento do Cumprimento Fiscal (PMCF) em campanha telefónica (*outbound*) de sensibilização e de informação a sujeitos passivos que cumulativamente reúnam as seguintes condições:

- Código CIRS de advogado (6010) ou médico (códigos 7010 a 7024);
- Não possuam contabilidade organizada (quadro 16);
- Início de atividade efetuado num serviço de finanças, loja do cidadão ou através do portal das finanças.

O CAT central funciona, ainda, como apoio de segunda linha às equipas dos serviços regionais e locais e, ainda, aos colaboradores da Agência para a Modernização Administrativa (AMA), relativamente ao atendimento digital assistido prestado nos Espaços do Cidadão.

Em 2016, pela primeira vez, passam a existir condições para atendimento a deficientes auditivos. O novo serviço contribuirá para induzir o cumprimento voluntário num segmento de população que não tem acesso a todos os canais de comunicação disponibilizados pela AT.

A importância do atendimento telefónico da AT está bem refletida na síntese dos resultados obtidos nos últimos cinco anos, conforme quadro seguinte.

Indicador	2011	2012	2013	2014	2015
(a) - Número de chamadas recebidas	1.157.160	1.647.377	2.312.170	1.751.650	1.895.012
(b) - Número de chamadas atendidas	978.771	1.227.456	1.667.274	1.538.079	1.444.517
Eficiência no atendimento telefónico $[(b)/(a)*100]$	84,6%	75,0%	72,1%	87,8%	76,2%

Em 2015 verificou-se um acréscimo da procura de 8%, relativamente ao ano anterior, muito especialmente devido às alterações legislativas relacionadas com a Reforma do IRS 2015, com as deduções automáticas em IRS com base nos dados do e-fatura e com as matérias relacionadas com contratos de arrendamento e recibos de renda eletrónicos. A taxa de eficiência no atendimento telefónico atingiu, em 2015, os 76,2%, cerca de 11,6 p.p. abaixo da registada no ano anterior. Esta perda de eficiência está relacionada, fundamentalmente, com a diminuição do número de trabalhadores em simultâneo com o aumento da procura.

Para 2016, a meta relativa à taxa de eficiência no atendimento telefónico, está compreendida no intervalo [70;80], em %, com um valor crítico de 95%. Este patamar pode vir a revelar-se muito exigente devido, nomeadamente, às dificuldades em termos de recursos disponíveis (trabalhadores e postos de atendimento) e ao previsível aumento da procura ao nível do canal de atendimento telefónico na sequência de novas questões que naturalmente serão suscitadas em resultado de alterações no âmbito das matérias tributárias.

Com vista a atingir a meta definida ao nível do relacionamento informativo entre os contribuintes e operadores económicos e a AT, através do CAT, e face aos condicionalismos acima referidos, para continuar a promover o aumento da eficiência no atendimento telefónico, procurar-se-á:

- Reforçar a estrutura de atendimento telefónico com mais trabalhadores e promover uma melhor alocação dos equipamentos disponíveis, nomeadamente, de modo a que sejam concentrados num número mais reduzido de locais (aglutinação de recursos – equipas maiores), devidamente supervisionados;
- Alinhar o horário dos CAT permanentes com o do CAT central (das 9 horas às 19 horas);
- 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 de contexto e das deslocações de contribuintes e operadores económicos aos serviços da AT;
- 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 CAT permanentes;
- 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 económicos;
- Introduzir melhorias no IVR (*interactive voice response*) para que a interação com os contribuintes e operadores económicos seja mais rápida e implementação de 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”.

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

- Melhoria da imagem da AT;
- Aumento da satisfação dos utilizadores deste canal de comunicação.

### **Indicador 13. Trabalhadores que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação**

A AT, no quadro do seu plano de desenvolvimento estratégico, procura adotar uma política de formação subordinada à sua estratégia global e integrada no processo de gestão dos recursos humanos de forma a promover e dinamizar o desenvolvimento dos seus profissionais, potenciando melhorias na sua prestação e realização.

A formação, entendida como um investimento na qualificação, desenvolvimento e melhoria das competências dos colaboradores da AT, torna-se um agente potenciador de conhecimentos e de desempenho, promovendo novas competências, facilitando a consecução dos objetivos e a melhoria da prestação de serviços. Assim, ciente de que a qualidade dos recursos humanos constitui, cada vez mais, um fator crítico de sucesso, a AT, no domínio da formação, procura soluções de aprendizagem que respondam às exigências e alterações do meio envolvente, equacionando qualidade, custos e oportunidade, de forma a:

- Melhorar o desempenho dos seus profissionais, motivando e fomentando a sua criatividade, a inovação, o espírito crítico e de iniciativa;
- Contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços, visando a satisfação dos utentes;
- Integrar os colaboradores nos objetivos da Organização e da Área funcional a que estão alocados, concretizando um alinhamento ao nível das práticas de gestão e de responsabilização;
- Contribuir para a modernização e desenvolvimento integrado da Organização, favorecendo a melhoria da produtividade.

Neste enquadramento e com os propósitos antes enunciados, a AT, pela via da formação, está focada na satisfação do seu público-alvo, pelo que, com o espírito criativo e participativo de todos os seus colaboradores, procurará todas as oportunidades de melhoria da qualidade dos serviços prestados e da utilização dos recursos disponíveis.

A monitorização do correspondente desempenho é efetuada através do indicador “Trabalhadores que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação” que, em termos de resultados, tem vindo a apresentar, nos últimos anos, uma evolução positiva, a qual se atribui à conjugação de sinergias no sentido de serem mantidos os níveis de qualidade, eficiência e eficácia que assinalam os serviços prestados pela AT. Em 2013, 2014 e 2015 cerca de, respetivamente, 74,7%, 78,5% e 91,1% dos efetivos e estagiários da AT frequentaram, pelo menos, uma atividade de aprendizagem. Para 2016, a meta fixada

para este indicador está compreendida no intervalo [65;75], em %, sendo o respetivo valor crítico igual a 92%.

As atividades a desenvolver com vista a atingir essa meta são, entre outras, as seguintes:

- Assegurar o desenvolvimento da formação resultante quer do processo de levantamento de necessidades/inscrições no catálogo de formação 2015/2016, quer dos pedidos das diversas unidades orgânicas e dirigentes, considerados imprescindíveis e estrategicamente prioritários;
- Garantir a concretização de formação interna em OE 2016, IRS mod.3, Dupla Tributação Internacional, IRS – Tributação de não Residentes, Preços de transferência, IVA – Regras de Localização das Operações Tributáveis e LGT – Derrogação do Sigilo Bancário, entre outros;
- Assegurar a continuidade da formação que, de todo, não foi possível desenvolver ainda em 2015, dirigida à sensibilização para os princípios de segurança, ética e privacidade, no âmbito e em cumprimento do Plano de Ação da AT nestas matérias, tendo em vista o seu efetivo conhecimento e vinculação por parte de todos os seus trabalhadores e colaboradores externos;
- Dar continuidade à formação presencial em línguas estrangeiras já desenvolvida em 2015 com a colaboração do IEF, ao abrigo do programa “Formação Modular Certificada dirigida a Ativos Empregados”, criado para promover o desenvolvimento de competências em alguns domínios de âmbito geral ou específico;
- Concretizar ações no âmbito do CPC, CPA e CPP, na sua relação com a atividade tributária, fazendo-se a ponte com os Diplomas Fiscais em que aqueles são de aplicação supletiva;
- Proporcionar, à semelhança dos três últimos anos, mas de forma mais intensiva em 2016, um conjunto de ações de formação no âmbito da “Qualidade no Atendimento”, assente num modelo de intervenção inovador, pautado pela colaboração entre formadores, formandos e respetivas chefias numa integração de esforços conducente à otimização dos níveis de desempenho da “função atendimento”;
- Concretizar ações de formação decorrentes da implementação de novos projetos e iniciativas da AT, da reforma do CIRS e da revisão e/ou alteração de outros Diplomas ou normas como é o caso das que integram o SNC, por força das alterações introduzidas pelo Dec. Lei nº 98/2015 de 2 de junho, no quadro da Diretiva 2013/34/UE;
- Ministrando cursos nas áreas da Liderança e Gestão das Equipas e da Eficácia Pessoal;
- Participar nas ações comunitárias promovidas pelos programas Alfândegas 2020 e *Fiscalis*, reforçando as competências e o conhecimento das melhores práticas;
- Candidatura ao programa 2020 de um plano de formação nas áreas de negócio bem como de formação de dirigentes e chefias nas áreas da Liderança.

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

- Melhoria do desempenho dos seus profissionais, motivando e fomentando a sua criatividade, a inovação, o espírito crítico e de iniciativa;
- Maior eficiência, eficácia e qualidade dos serviços, visando a satisfação dos utentes;
- Integração dos colaboradores nos objetivos da Organização e da Área funcional a que estão alocados, concretizando um alinhamento ao nível das práticas de gestão e de responsabilização;
- Modernização e desenvolvimento integrado da Organização, favorecendo a melhoria da produtividade.

#### 4.3.5 Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos

Objetivo 5. Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos					
Indicadores	2014	2015	2016		
	Realizado		Meta	Valor crítico	Peso
14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	75,1	71,0	[72;78]	90	35%
15. Atendimento presencial (tempo médio de espera em minutos e segundos (mm:ss))	16:28	16:25	[19;23]	10:00	35%
16. Reclamações ao atendimento - RCM 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	11,2	11,7	[12;16]	10	30%

#### Indicador 14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet

No seguimento daquela que, desde a criação da AT, em 2012, tem sido a estratégia de avaliação do grau de satisfação dos contribuintes e agentes económicos, no seu relacionamento com a AT através do canal internet, serão disponibilizados, no Portal das Finanças, um conjunto de inquéritos direcionados aos seus principais grupos de utilizadores. Estes questionários, efetuados com recurso ao Sistema de Inquéritos da Autoridade Tributária e Aduaneira (SIAT), são um contributo importante para a melhoria contínua dos serviços prestados.

Por via destes inquéritos é igualmente avaliado:

- Padrão de utilização do canal internet, refletido no índice de utilização;
- Necessidade de utilização, em complemento ao canal internet, de outros canais de comunicação [atendimento presencial, apoio telefónico (*Call Center*) e correio eletrónico];

- Nível de resposta do Portal das Finanças, quando comparado com o de outros sítios de serviços públicos;
- Inexistência ou dificuldade em encontrar o serviço pretendido.

A análise dos resultados possibilitará aferir a eficácia e eficiência do serviço prestado e, numa perspetiva de melhoria contínua, adequar o desenvolvimento dos serviços a disponibilizar às necessidades dos utilizadores.

Relativamente a 2015, foram recolhidas, no conjunto, 70.839 respostas aos inquéritos, sendo que 71% consideraram o serviço prestado como “muito bom” ou “bom”, com a seguinte desagregação:

- Qualidade do serviço “muito bom” (12%);
- Qualidade do serviço “bom” (59%).

Para 2016, dado o crescente grau de exigência observado junto dos utentes do Portal das Finanças, a meta fixada para este indicador (percentagem das respostas com avaliações de muito bom e bom face ao total de respostas) estará 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 continuar desenvolver as iniciativas conducentes à renovação do Portal das Finanças – no quadro das melhores práticas – incrementando por esta via a vontade de melhor servir os contribuintes e agentes económicos, tanto no que respeita ao desempenho, disponibilidade e *performance* do sistema, como proporcionar condições para o cumprimento das obrigações fiscais da forma mais simples e eficiente possível.

### **Indicador 15. 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 os 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	2011	2012	2013	2014	2015
Tempo médio de espera para atendimento presencial (mm:ss)	13:39	15:40	21:48	16:28	16:25

Em 2012 e 2013 verificou-se uma tendência de aumento do tempo médio de espera para atendimento presencial, sendo que em 2013 foram atingidos os 21 minutos e 48 segundos, resultado a que não foi alheio o aumento substancial verificado no número de atendimentos presenciais. Desde 2014 registou-se uma inversão dessa tendência, tendo o tempo médio de espera para atendimento presencial descido para 16 minutos e 25 segundos em 2015. Simultaneamente, registou-se uma descida no número de atendimentos presenciais, que no que respeita ao universo dos serviços comparáveis foi de 4,3% e 2,7%, em 2014 e 2015, respetivamente face a 2013 e a 2014.

O ano de 2016 continuará a apresentar dificuldades para os serviços no atendimento presencial, nomeadamente devido à significativa perda de recursos humanos nos serviços da AT. No entanto, atentos os resultados alcançados nos dois últimos anos, e com a prudência devida, entende-se que, para 2016, a meta deste indicador deve reduzir-se para o intervalo [19;23], em minutos, tomando-se como valor crítico os 10 minutos, valor considerado ótimo para o tempo médio de espera neste tipo de canal.

### **Indicador 16. Reclamações ao atendimento - RCM n.º 189/96**

A AT continuará a acompanhar a evolução das reclamações ao atendimento efetuadas em suporte papel, nos termos da Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 189/96, de 28 de novembro (Livro Amarelo), 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, no período de 2010 a 2013 verificou-se uma tendência de aumento do número de reclamações recebidas. Em 2014 e 2015 registou-se uma inversão dessa tendência, tendo o número de reclamações recebidas descido 22,6% e 4,4%, respetivamente face a 2013 e 2014.



Quanto ao prazo médio de resposta às reclamações ao atendimento, constata-se que este tem vindo a diminuir ao longo dos últimos anos, passando de 16 dias em 2011 para 11 dias em 2013 e 2014. No ano de 2015, o prazo médio de resposta foi de 12 dias.

Indicador	2011	2012	2013	2014	2015
(a) - Número de reclamações recebidas	1.794	2.181	3.153	2.440	2.332
(b) - Número de reclamações respondidas	1.752	2.145	3.198	2.426	2.336
Percentagem de reclamações respondidas (b)/(a)	97,7%	98,3%	101,4%	99,4%	100,2%
Tempo médio de resposta (dias)	16	14	11	11	12

A AT, considerando que é essencial a melhoria da relação que mantém com os contribuintes e operadores económicos, pretende continuar a dar resposta atempada a este tipo de reclamações e a retirar das mesmas ensinamentos e consequências. Em 2016, algumas ocorrências como a crescente perda de recursos humanos nos serviços da AT poderão condicionar o bom desempenho ao nível deste indicador. No entanto, tendo em conta os resultados alcançados nos três últimos anos estabelece-se, para 2016, uma redução da meta deste indicador para o intervalo [12;16], em dias, com um valor crítico de 10 dias.

## 4.4 Projetos em destaque

Nesta secção destacam-se alguns dos projetos planeados para 2016, designadamente:

- Renovação do Portal das Finanças
- Aplicação para dispositivos móveis
- Alfândegas 2020: Implementação do Código Aduaneiro da União
- Apoio e promoção ao cumprimento voluntário (*compliance*)

### 4.4.1 Renovação do Portal das Finanças

O Portal das Finanças representa o canal privilegiado de interação entre os contribuintes e a AT tendo, em 2015, sofrido uma alteração de base tecnológica que visou a dotação de uma disponibilidade acrescida e preparou o caminho para uma segregação técnico funcional dos diferentes serviços disponibilizados no mesmo.

Encontrando-se, neste momento, concluída a construção das componentes técnicas e tecnológicas que permitem levar a cabo esta separação é chegada a altura de evoluir funcionalmente o Portal das Finanças de modo a que os serviços disponibilizados pela AT possam estar cada vez mais próximos das necessidades dos contribuintes e operadores económicos e, ao mesmo tempo, promover o aumento do *compliance* por parte destes.

Assim sendo, a evolução do Portal das Finanças para 2016 prevê a reorganização funcional dos serviços disponibilizados, numa clara aproximação à forma como os utilizadores do mesmo veem a organização lógica do Portal das Finanças do ponto de vista do contribuinte. Deste modo, a estruturação de funcionalidades e serviços estará de acordo com as características de cada utilizador do Portal das Finanças, permitindo que a utilização dos serviços disponibilizados seja simplificada para o contribuinte.

Também em matéria de simplificação de utilização, a implementação de mecanismos que permitam apoiar o utilizador do Portal das Finanças na utilização das funcionalidades e serviços disponibilizados, assim como a simplificação de serviços constitui um dos objetivos principais na estratégia de renovação do Portal das Finanças.

Do ponto de vista da promoção do *compliance*, serão implementados mecanismos que permitam colocar em evidência e direcionem o utilizador para o cumprimento de obrigações individuais a que esteja obrigado num determinado momento. Tais mecanismos irão permitir concentrar o utilizador do Portal das Finanças no cumprimento das obrigações de forma célere.

Para além dos mecanismos anteriormente referidos, será implementada uma área pessoal do contribuinte a partir da qual, de acordo com as características do mesmo, lhe será possível não só ter a perceção da sua situação global perante a AT, mas também aceder de forma rápida e simplificada às funcionalidades e serviços que sejam mais relevantes para a sua situação, num determinado momento.

Será dada ainda continuidade à evolução funcional e tecnológica de funcionalidades e serviços já existentes de modo a que os mesmos sejam plenamente integrados na estratégia global de evolução do Portal das Finanças.

#### **4.4.2 Aplicações para dispositivos móveis**

Ciente do facto de que a utilização das *apps* facilita o quotidiano dos utilizadores, fornecendo-lhes as mais diversas funcionalidades através de dispositivos móveis, e de que uma larga maioria dos contribuintes poderá beneficiar destes serviços, a AT, na sequência do esforço já desenvolvido para disponibilização, em mais este canal, de serviços de qualidade e comodidade, tem prevista a continuação desta prática.

Nesse sentido, não obstante a complexidade dos processos inerentes à estrutura e configurações do *software* a ser produzido, a diversidade de dispositivos em que poderão operar, as especificações de *hardware* e a multiplicidade de plataformas que as vão disponibilizar, a utilização e o desenvolvimento de aplicações para dispositivos móveis impõem-se, constituindo uma oportunidade e uma vantagem que não poderão ser negligenciadas.

#### **4.4.3 Alfândegas 2020: Implementação do Código Aduaneiro da União**

Com a entrada em aplicação do pacote legislativo aduaneiro da União Europeia, a 1 de Maio de 2016, a AT terá que elencar, como prioritário, o novo Código Aduaneiro da União (CAU), face às responsabilidades nacionais e internacionais que a respetiva implementação implica, quer pelas administrações, quer pelos operadores económicos.

Neste quadro, o Programa Alfândegas 2020 constitui um instrumento fundamental para a sua concretização, assumindo particular relevância na fase atual do CAU como suporte no funcionamento e modernização da união aduaneira, no reforço do mercado interno, no reforço da capacidade administrativa das autoridades aduaneiras e na facilitação do comércio.

Para a concretização destes objetivos, a AT prosseguirá, em 2016, com a racionalização e desmaterialização de processos, o alargamento do âmbito de utilização dos sistemas decorrentes de outro tipo de visão estratégica e de soluções tecnológicas, que estão consubstanciadas em vários documentos comunitários, dos quais se salientam o MASP (*Multi-Annual Strategic Plan*) que estabelece os objetivos a concretizar no âmbito das alfândegas eletrónicas até 2020.

O cumprimento deste planeamento comunitário plurianual implica a continuação da alteração de sistemas existentes e a implementação de novos sistemas dos quais se destacam as Decisões Aduaneiras, o Sistema Automatizado da Exportação, o Desalfandegamento Centralizado na Importação, o Sistema do Operador Registrado na Exportação, o Sistema de Trânsito, o CCN2 e a Gestão de Utilizadores e Assinatura Digital, este último com grande impacto na área de segurança.

#### **4.4.4 Apoio e promoção ao cumprimento voluntário (*compliance*)**

Na sua ação de apoio e promoção ao cumprimento voluntário das obrigações fiscais a aduaneiras serão fortalecidas as iniciativas tendentes a aproximar os contribuintes da AT, promovendo o cumprimento voluntário das obrigações fiscais, a cidadania fiscal e o combate à economia paralela, através duma sólida relação entre os contribuintes e a Administração Tributária.

Nesse âmbito, a implementação do sistema e-fatura veio reforçar a função de *compliance*, através do desenvolvimento de uma cultura de cidadania fiscal, em que o combate à economia paralela e à evasão fiscal não é uma tarefa exclusiva da Administração Tributária nem do Estado, mas de todos os cidadãos.

Assim, e para a promoção do dever de cidadania fiscal enquanto instrumento de combate à economia paralela, o objeto do sorteio “Fatura da Sorte” que desde a sua criação, em 2014 e até março de 2016, consistiu num prémio sob a forma de um veículo automóvel, passa a ter outra natureza – Certificados do Tesouro. Esta mudança visa estimular o aforro dos cidadãos contribuintes, promovendo os produtos de poupança do Estado.

Ainda relativamente ao sistema e-fatura agiliza-se o tratamento das divergências de valores declarados pelos agentes económicos e os valores das faturas comunicados, através da disponibilização de alertas e

respostas pré-definidas, automatizando o tratamento das mesmas e facilitando o cumprimento voluntário numa forma bastante simples, pelos agentes económicos.

Dá-se continuidade ao PAELAC - Plano de ações externas Locais, de Promoção e Apoio ao Cumprimento Voluntário, nomeadamente no âmbito do início de uma atividade comercial, prestando apoio e informação sobre as respetivas obrigações fiscais.

No âmbito do atendimento eletrónico e-balcão, contribuindo para uma maior eficiência deste canal de comunicação com a AT, no momento da submissão da questão vai ser disponibilizada a informação existente sobre o assunto questionado, permitindo aos contribuintes obter a resposta de imediato pelo que, somente nos casos de ausência de informação, haverá necessidade de prosseguir com a submissão da questão.

## 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 planeadas, e seu impacto esperado, estão enquadrados em objetivos definidos por cada uma das seguintes áreas:

- Cobrança;
- Gestão tributária;
- Gestão aduaneira;
- Inspeção tributária e aduaneira;
- Justiça tributária e aduaneira;
- Representação e cooperação;
- Sistemas de informação;
- Outras áreas tais como o Centro de Estudos Fiscais e Aduaneiros, a Unidade de Gestão da Relação com os Contribuintes, a Unidade dos Grandes Contribuintes, a Auditoria Interna, o Planeamento, Organização e Comunicação, os Recursos Humanos e Formação, a Consultoria Jurídica e Contencioso e a Gestão do Risco.

### 4.5.1 Cobrança

Cobrança

**Objetivo 1. Facilitar o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e aduaneiras**

#### Atividades

- Consolidar os sistemas de informação de suporte à cobrança e registo de contribuintes;
- Implementar controlos;
- Implementar sistemas de suporte à gestão na área da cobrança;
- Integrar a cobrança das receitas aduaneiras no circuito DUC e, conseqüentemente, nos sistemas de cobrança fiscais;

- Disponibilizar informação de pagamentos e reembolsos através das novas soluções para *Mobile (app)*;
- Rever o conteúdo e forma das notificações enviadas pela área da cobrança, simplificando e uniformizando a linguagem utilizada em harmonia com a Norma de Comunicação Escrita da AT;
- Desenvolver alertas/mensagens informativas direcionadas ao contribuinte através do Portal das Finanças;
- Apresentar um novo Regulamento da Cobrança integrando a área fiscal e aduaneira.

### Impacto esperado

- Aumento da cobrança voluntária;
- Aumento das receitas próprias da AT;
- Redução dos erros informáticos e dos tempos de resolução de situações anómalas;
- Otimização dos sistemas de informação de suporte à atividade da área da cobrança;
- Redução do nível de incumprimento das obrigações fiscais;
- Redução das situações de litígio com os contribuintes.

Cobrança

### Objetivo 2. Promover a eficiência da área da cobrança

#### Atividades

- Elaborar estudos considerados relevantes no âmbito da atividade da área da cobrança, nomeadamente: de avaliação de impacto da implementação de novos processos; que visem a melhoria do desempenho da cobrança;
- Desenvolver metodologias de acompanhamento da evolução da receita;
- Implementar planos de ação visando a redução de saldos de processos em áreas críticas como os pedidos de Residentes não Habituais, Recursos Hierárquicos, Restituições aos Partidos Políticos, etc.;
- Identificar e implementar medidas que visem a redução do número de pedidos do e-balcão e consequentemente reduzam o Tempo Médio de Resolução das Pendências na área da cobrança;
- Proceder ao acompanhamento das recomendações e propostas efetuadas nos relatórios da IGF e Tribunal de Contas, e Auditoria Interna;
- Lançar um inquérito dirigido aos colaboradores da área da cobrança visando a identificação de oportunidades de melhoria nos processos e na organização do trabalho;

- Desenvolver manuais de procedimentos que cubram as principais vertentes de atuação da área da cobrança;
- Melhorar a qualidade da informação do registo de contribuintes (NIBs, moradas, etc.);
- Potenciar a utilização da informação obtida no e-fatura, nomeadamente no controlo de reembolsos.

### Impacto esperado

- Reforço da relação de confiança entre a AT e os contribuintes;
- Redução dos tempos de pendência;
- Melhoria do desempenho e da satisfação dos colaboradores;
- Aumento da eficiência da cobrança;
- Melhoria da qualidade da informação da receita e da despesa.

Cobrança

### Objetivo 3. Aumentar a qualidade dos serviços prestados

#### Atividades

- Elaborar, e divulgar no Portal das Finanças (e na Intranet), instruções e informação tendo em vista a harmonização de procedimentos e o esclarecimento dos contribuintes e dos serviços;
- Melhorar a informação financeira disponibilizada no Portal;
- Melhorar a qualidade e cobertura das FAQs a disponibilizar no Portal com as questões relevantes no âmbito da cobrança, reembolsos e registo de contribuintes;
- Centralizar na DSRC a gestão de toda a informação relativa aos dados de contacto com os contribuintes, nomeadamente, os endereços de e-mail, adesão à via CTT e contacto telefónico para envio de SMS;
- Concretizar medidas de saneamento do registo de contribuintes e de correção de enquadramento dos contribuintes;
- Simplificar a declaração de início de atividade (apresentar proposta de declaração simplificada).

### Impacto esperado

- Redução do nível de incumprimento das obrigações fiscais dos contribuintes;
- Diminuição do contencioso com o contribuinte;
- Melhoria da satisfação do contribuinte;
- Maior qualidade das comunicações.



## Objetivo 4. Promover e assegurar a cooperação com entidades externas e a representação da AT

### Atividades

- Acompanhar a execução orçamental e proceder, mensalmente, à elaboração da estimativa das receitas e despesas orçamentais, administradas pela AT;
- Estabelecer e aperfeiçoar os protocolos com outras entidades públicas para obtenção, de forma sistemática, de informação relevante para a AT, em particular no âmbito da informação cadastral;
- Participar em grupos de trabalho relevantes no âmbito da cobrança e cadastro, nomeadamente nos seguintes: “Tratamento eletrónico das restituições de IVA a viajantes de países terceiros TAX FREE SERVICE (e-TFS)”, “SICAE (Extenso)”, “Criação do número fiscal europeu (UE-TIN)”, “Metodologias de Análise dos pedidos de reembolso do Regime Geral de IVA”;
- Prestar informação estatística à Comissão Europeia relativamente ao *VAT refund*;
- Promover a desmaterialização dos procedimentos a nível da restituição do IVA às Forças Armadas, Segurança e Bombeiros (DL 113/90).

### Impacto esperado

- Simplificação de procedimentos e redução dos custos de contexto para os contribuintes e operadores económicos;
- Contribuição para o aperfeiçoamento e atualização do sistema fiscal e orçamental;
- Melhoria da qualidade e atualidade da informação;
- Melhoria da imagem da AT;
- Tempestividade da informação estatística disponibilizada.

## 4.5.2 Gestão tributária

### Gestão tributária - IR e relações internacionais

## Objetivo 1. Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais em sede de imposto sobre o rendimento

### Atividades

- Desenvolver 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;

- Implementar a estrutura de suporte ao cálculo automático das deduções à coleta em IRS, com agregação, por contribuinte, de informação com origens diversificadas, a saber, sistema e-fatura, recibo de renda eletrónico, obrigações acessórias (modelos 37, 44, 45, 46, 47 e Declaração Mensal de Remunerações);
- Pré-preenchimento das declarações Modelo 3 e Modelo 22, com particular destaque para o alargamento do pré-preenchimento aos rendimentos prediais (Anexo F da declaração Modelo 3), com base na informação extraída do recibo de renda eletrónico e da declaração anual de rendas, Modelo 44;
- Controlar os faltosos declarativos quer das declarações que visam a liquidação dos impostos, quer das de terceiros, como sejam a Modelo 10, a Declaração Mensal de Remunerações e a Modelo 30;
- Introduzir melhorias nos sistemas de controlo automático, designadamente no âmbito do Regime Especial de Tributação dos Grupos de Sociedades (RETGS) e dos benefícios fiscais;
- Envio de avisos aos contribuintes alertando-os para a aproximação das datas de vencimento das respetivas obrigações fiscais;
- Divulgar instruções administrativas relacionadas com aspetos procedimentais;
- Estimular e apoiar o cumprimento das obrigações declarativas por parte das entidades que não exercem, a título principal, uma atividade de natureza comercial, industrial ou agrícola, através da emissão dos respetivos avisos e divulgação de instruções administrativas;
- Promover a introdução de melhorias nos sistemas de liquidação do IRS e do IRC, designadamente a migração do MGIT para W3;
- Adotar 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.

### **Impacto esperado**

- Facilitação do cumprimento das obrigações fiscais;
- Aumento do grau de satisfação do cidadão;
- Redução de custos de cumprimento;
- Melhoria da eficácia dos serviços.

IR

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

### **Atividades**

- Desenvolver 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;
- Colaborar na implementação de procedimentos que assegurem o conhecimento atempado pelos serviços das decisões tomadas pelo tribunal arbitral e judicial;
- Incrementar a sistematização e divulgação de doutrina administrativa, no Portal das Finanças;
- Divulgar, em tempo útil, aos serviços distritais e locais, os entendimentos proferidos no âmbito das matérias que geram mais pedidos de informação dos contribuintes;
- Identificar e propor medidas de simplificação administrativa e legislativa;
- Desenvolver e aperfeiçoar bases de dados de conhecimento relativas aos impostos sobre o rendimento, incluindo na vertente internacional (de aplicação das CDT e das Diretivas Comunitárias);
- Identificar e promover a introdução de ajustamentos e melhorias no sistema informático de gestão das informações vinculativas (SIGIV);
- 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.

### **Impacto esperado**

- Aumento da qualidade do serviço prestado.

IR

## **Objetivo 3. Reforçar a cooperação internacional ao nível dos impostos sobre o rendimento**

### **Atividades**

- Facilitar o investimento e promover a competitividade dos agentes económicos, mediante a concretização e posterior correta aplicação de acordos internacionais;
- Promover a cooperação técnica e a troca de informação;
- Participar ativamente nas organizações internacionais e comunitárias.

### Impacto esperado

- Reforço de cooperação institucional;
- Representação da AT.

IR

### Objetivo 4. Agilizar a troca de informação e reduzir os tempos de conclusão no procedimento amigável e na convenção de arbitragem

#### Atividades

- Analisar, encaminhar e responder aos pedidos de troca de informação, de procedimento amigável e de acionamento da convenção de arbitragem;
- Acompanhar os pedidos encaminhados para outras unidades orgânicas da AT e outras Administrações Fiscais, visando o cumprimento dos prazos de resposta estabelecidos nos Manuais de Troca de Informação e do Procedimento Amigável;
- Recolher e tratar a informação passível de envio no âmbito da troca automática de informação, incluindo a efetuada no âmbito da Diretiva da Poupança;
- Operacionalizar a Convenção relativa à Assistência Mútua em Matéria Fiscal (Convenção Multilateral);
- Operacionalizar o Acordo FATCA (*Foreign Account Tax Compliance Act*);
- Desenvolver os trabalhos tendentes à implementação da DIRETIVA n.º 2014/107/UE - transmissão de informação financeira;
- Desenvolver os trabalhos tendentes à implementação da Norma Comum de Comunicação desenvolvida pela OCDE (CRS – *Common Reporting Standard*);
- Atualizar o Manual de Troca de Informação por forma a contemplar as novas realidades em matéria de troca automática de informação;
- Conceber e implementar um Manual de Procedimento Amigável;
- Participar em reuniões internacionais, designadamente as levadas a cabo pela União Europeia e a OCDE.

### Impacto esperado

- Reforço de cooperação institucional;
- Redução dos tempos de resposta;
- Redução da evasão fiscal;
- Representação da AT.

## Gestão tributária – IVA

**IVA**

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

#### **Atividades**

- Agilizar circuitos de informação com os serviços regionais/locais.

#### **Impacto esperado**

- Melhoria da rapidez e da qualidade da resposta dos serviços, do nível de cumprimento das obrigações e da solidez e uniformidade da atuação das áreas de inspeção.

**IVA**

### **Objetivo 2. Participação e cooperação com organismos internacionais e administrações fiscais de outros Estados membros**

#### **Atividades**

- Participar em reuniões de comités e grupos de trabalho das instituições europeias, produzir relatórios com propostas e estudos e colaborar na transposição da legislação comunitária para a ordem jurídica interna;
- Participar em reuniões de comités e grupos de trabalho da OCDE, produzir relatórios com propostas e estudos e colaborar na formulação de orientações em matéria de impostos sobre o consumo;
- Participar em reuniões e grupos de trabalho da IOTA, produzindo relatórios com propostas ou estudos e, respostas a administrações fiscais de outros Estados membros;
- Participar no Programa *Fiscalis*, produzindo relatórios com propostas, estudos e/ou respostas a diversas entidades.

#### **Impacto esperado**

- Maior e melhor contribuição de Portugal para a harmonização da legislação em matéria de IVA;
- Divulgação das boas práticas nacionais;
- Conhecimento da experiência e boas práticas de outras administrações que possam servir de exemplo ou modelo.

IVA

### Objetivo 3. Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto e melhorar a qualidade da legislação do IVA

#### Atividades

- Participar em grupos de trabalho e produzir relatórios com propostas, estudos e/ou respostas a diversas entidades;
- Produzir ofícios-circulados, divulgar respostas a informações vinculativas de interesse geral, participar na produção de documentos informativos dirigidos ao público em geral;
- Propor nova legislação ou alterações à existente.

#### Impacto esperado

- Melhoria do nível de cumprimento fiscal;
- Melhoria da imagem da AT;
- Legislação mais simples, clara e eficiente.

IVA

### Objetivo 4. Contribuir para minimizar o VAT GAP

#### Atividades

- Reforçar o combate aos esquemas complexos de fraude ao IVA em concertação com outras unidades orgânicas;
- Avaliar e estudar soluções a nível administrativo ou legislativo, em concertação com outras unidades orgânicas, destinadas a reduzir a fraude, a economia paralela e aumentar a qualidade e os níveis de cumprimento voluntário.

#### Impacto esperado

- Redução do impacto deste fenómeno sobre a receita fiscal

## Gestão tributária – IEC

IEC

### Objetivo 1. Apoiar os sujeitos passivos no cumprimento das respetivas obrigações fiscais

#### Atividades

- Participar no processo de otimização do Portal da AT em sede de IEC e ISV;

- Criar novas mensagens informativas, no âmbito do EMCS, para alertar os operadores económicos e as alfândegas, dos e-DA que se encontram no prazo limite para o respetivo apuramento; criação de uma nova mensagem informativa para os operadores económicos destinatários, quando estes constarem como entidades garantes, relativamente a um e-DA emitido noutro Estado membro;
- Aplicar, corretamente, as medidas previstas no Decreto-lei n.º 109/2015, de 26 de agosto, relativo à aproximação das disposições legislativas, regulamentares e administrativas, no que respeita ao fabrico, à apresentação e à venda de produtos de tabaco e divulgar as respetivas instruções de aplicação;
- Disponibilizar *on-line* no sistema de declarações eletrónicas os ficheiros ‘txt’ relativos às isenções do ISP sobre o gás natural e a eletricidade;
- Reformular a DAV e o SFA, de forma a otimizar o sistema com novas funcionalidades que permitam, nomeadamente, o controlo automático do pagamento do imposto, o tratamento informático das expedições de veículos e dos reembolsos do ISV;
- Criar um anexo à DAV, tendo em vista o reforço do controlo do pagamento do IRC, IRS e IVA pelos intermediários que intervêm no processo de regularização dos veículos usados;
- Prosseguir com as ações relativas ao controlo dos valores de emissão de CO<sub>2</sub>, por amostragem, com a colaboração do IMT, com vista a combater a fraude e evasão fiscais, em sede de ISV;
- Alargamento do sistema informático SCO, primeiro ao ISV e depois aos IEC;
- Acompanhamento do projeto de aplicação do DUC ao ISV;
- Intensificar as ações de formação e de sensibilização junto dos clientes internos e externos, no âmbito dos novos sistemas informáticos que entrarão em produção no decurso do ano de 2016, bem como assegurar as ações de *e-learning* no âmbito do ISV.

### Impacto esperado

- Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais;
- Melhoria dos indicadores de eficácia e eficiência no âmbito da prevenção da fraude e evasão fiscais e aduaneiras.

---

## IEC **Objetivo 2. Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto**

---

### Atividades

- Implementar ações de *monitoring*, junto das Alfândegas, com vista à definição de melhores práticas na aplicação dos regimes dos IEC, do ISV e da Contribuição sobre os sacos de plásticos leves;

- Elaborar estudos com vista à simplificação e modernização do regime dos IEC e ISV, com o objetivo de aumentar a eficiência na cobrança da receita fiscal, alargar a base de incidência tributária e reforçar a prevenção da fraude e evasão fiscais;
- Acompanhar a execução orçamental em sede dos IEC e ISV e da contribuição sobre os sacos de plástico leves e proceder à elaboração das respetivas previsões da receita e da despesa fiscal;
- Elaborar proposta para a implementação de sistemas de controlo dos entrepostos fiscais de produção, designadamente contadores volumétricos, em colaboração com as entidades e organismos intervenientes, bem como de taxas de rendimento na produção de bebidas alcoólicas.

### Impacto esperado

- Maior eficiência da atuação da AT;
- Simplificação e modernização legislativa.

## Gestão tributária – património

### Património **Objetivo 1. Aumentar o grau de satisfação do contribuinte**

#### Atividades

- Atendimento eletrónico e formulação de alertas via SMS, *e-mail* e Portal das Finanças;
- Incrementar a conclusão de processos instaurados no ano e recuperar saldos pendentes;
- Monitorizar a taxa de reclamação de primeiras avaliações;
- Responder atempadamente ao pedido de informações do contribuinte.

### Impacto esperado

- Redução do tempo de resposta/resolução de processos;
- Aumento da satisfação dos contribuintes;
- Diminuição da taxa de reclamações.

### Património **Objetivo 2. Melhorar o nível de atividade**

#### Atividades

- Avaliar corretamente sob o ponto de vista técnico e jurídico, e dentro dos prazos consignados para esse efeito, os prédios urbanos e rústicos;



- Emitir doutrina interpretativa ou instruções procedimentais tendentes a apoiar a atuação dos serviços de finanças;
- Responder atempadamente às informações vinculativas.

### **Impacto esperado**

- Redução do contencioso entre os contribuintes e a AT;
- Aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade do serviço.

---

### **Patri- mónio** **Objetivo 3. Aumentar a qualidade da avaliação**

---

#### **Atividades**

- Monitorizar o trabalho desenvolvido pelos peritos avaliadores;
- Realizar ações de formação/sensibilização aos peritos avaliadores da propriedade rústica e da propriedade urbana e aos vogais das Autarquias Locais que integram as comissões de segunda avaliação;
- Atualização pontual do Zonamento Municipal.

### **Impacto esperado**

- Qualificação do trabalho desempenhado pelos peritos avaliadores;
- Correção de situações de erro;
- Aumento da eficiência, eficácia e celeridade na avaliação de prédios urbanos.

---

### **Patri- mónio** **Objetivo 4. Assegurar o cumprimento declarativo e de liquidação do IMI**

---

#### **Atividades**

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

### **Impacto esperado**

- Diminuição de erros e de contencioso;
- Aumento da receita e maximização da equidade fiscal;
- Aumento da eficiência e da eficácia da atualização das matrizes.

## Objetivo 5. Aumentar o controlo sobre as declarações em falta

### Atividades

- Efetuar o cruzamento da informação de cadastro dos veículos;
- Efetuar o cruzamento da informação resultante da Modelo 1 de ISG com a constante do registo de contribuintes, cadastro automóvel e matriz predial;
- Efetuar o cruzamento da informação remetida pelas entidades na Mod. 11 e IMT Liquidado.

### Impacto esperado

- Diminuição de erros e de contencioso;
- Redução da evasão fiscal e aumento da eficácia na cobrança de IUC, IS e IMT.

## 4.5.3 Gestão aduaneira



## Objetivo 1. Garantir a proteção dos interesses financeiros da União Europeia

### Atividades

- Correta aplicação da legislação comunitária, nomeadamente para determinar corretamente a dívida aduaneira, garantir mecanismos adequados de controlo das mercadorias em trânsito e do combate à fraude, com identificação das áreas de risco prioritárias, e recorrendo aos mecanismos de troca de informação;
- Prosseguir o esforço de minimizar as situações de responsabilização financeira do Estado Português perante o orçamento comunitário, através do aumento da eficácia dos diversos serviços da AT (Alfândegas e Serviços de Finanças) intervenientes na colocação à disposição da Comissão Europeia dos Recursos Próprios Tradicionais (RPT);
- Adotar medidas que visam reforçar os controlos e a harmonização de procedimentos no âmbito do licenciamento do comércio externo;
- Implementar novos métodos de análise laboratorial para detetar a presença de novos produtos em mercadorias importadas.

### Impacto esperado

- Salvaguarda da responsabilidade financeira do Estado Português;
- Gestão mais eficaz das garantias aduaneiras;

- Melhoria da eficácia na gestão da cobrança;
- Melhoria no combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira e à economia paralela.

GA

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

### **Atividades**

- Desenvolver o conceito de Janela Única Aduaneira, para que os operadores passem a efetuar todos os procedimentos aduaneiros necessários para o desalfandegamento das mercadorias num único ponto;
- Prosseguir a mudança de paradigma assente em procedimentos manuais para um ambiente totalmente eletrónico;
- Assegurar a divulgação através da Pauta, na Intranet e na Internet, das medidas aplicáveis na importação e/ou exportação de mercadorias classificadas num determinado código pautal; bem como a disponibilização de elementos auxiliares e complementares à interpretação da informação constante da mesma;
- Melhorar o sistema relativo à emissão de informações pautais vinculativas (IPV), de modo a continuar a fornecer aos importadores e aos exportadores a segurança jurídica no que diz respeito à classificação pautal das mercadorias;
- Melhorar o apoio laboratorial, na gestão da fronteira externa e na regulação das trocas, com a realização de análises de forma mais célere a mercadorias tendo em vista um correto enquadramento pautal assim como continuando a execução das ações conducentes à implementação do sistema da qualidade do Laboratório da AT nomeadamente com a validação e acreditação de métodos de análise.

### **Impacto esperado**

- Redução de custos de cumprimento e de contexto;
- Facilitar o cumprimento das obrigações por parte dos operadores económicos, criando simultaneamente mecanismos que permitam um nível adequado de controlos, a fim combater o comércio desleal e ilegal e apoiar o comércio legítimo;
- Aumento do grau de satisfação dos operadores económicos e melhoria da imagem institucional pelo aumento da produtividade e do reconhecimento formal da competência técnica;
- Facilitação do cumprimento das obrigações declarativas e melhoria da eficácia dos serviços.

### GA **Objetivo 3. Participar ativamente nas organizações nacionais, comunitárias e internacionais**

#### **Atividades**

- Participar no *Electronic Customs Group* (ECG) e nos vários grupos conexos, no âmbito da construção das alfândegas eletrónicas;
- Implementar o código da União, com participação nos diversos comités especializados, nomeadamente de legislação geral, regimes aduaneiros, gestão de risco, classificação pautal das mercadorias, valor aduaneiro e origens;
- Implementar a legislação da UE designadamente no quadro do combate à contrafação, à proteção do ambiente, ao controlo dos bens de duplo uso, ao controlo de percussores de drogas, participando diretamente nos vários fóruns internacionais;
- Realizar análises interlaboratoriais com os outros laboratórios aduaneiros comunitários para a validação e posterior acreditação dos métodos de análise;
- Implementar uma base de dados de métodos e procedimentos analíticos, comum a todos os laboratórios aduaneiros, que permitirá melhorar os serviços e a transparência dos controlos aduaneiros em benefício dos operadores económicos;
- Desenvolver um Quadro de Competências Nacional dos Serviços Aduaneiros que concorra para um quadro comum europeu de aprendizagem e desenvolvimento contínuo para a profissão aduaneira, passo fundamental para o aperfeiçoar as operações aduaneiras e alcançar um melhor desempenho organizacional em toda a Europa;
- Assegurar a representação numa rede de diversos organismos públicos (Laboratório de Polícia Científica, Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses, Instituto Nacional de Emergência Médica, Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P, entre outros) para o reencaminhamento rápido dos alertas e dos pedidos de informação europeus sobre as novas substâncias psicoativas que possam constituir uma ameaça para a saúde pública;
- Assegurar a representação a nível do Grupo de Economia Pautal (ETQG) em que através do estabelecimento de medidas comunitárias se pretende dinamizar a atividade económica da União;
- Garantir a participação ativa na Organização Mundial das Alfândegas (OMA), participando nos comités especializados como os relativos à classificação pautal, origens, valor e técnico permanente.

#### **Impacto esperado**

- Legislação e instruções administrativas mais adequadas à realidade comunitária e nacional;
- Cumprimento de disposições comunitárias;

- Partilha de conhecimentos sobre novas drogas tendo em vista o combate às fraudes emergentes e ao comércio ilícito que constituem ameaça à saúde dos cidadãos;
- Melhoria da imagem institucional com reconhecimento formal da competência técnica para a realização de determinados ensaios.

#### 4.5.4 Inspeção tributária e aduaneira

##### ITA **Objetivo 1. Combater a fraude e evasão fiscal e aduaneira e a economia paralela**

##### Atividades

- Intensificar o recurso às técnicas de auditoria forense em processos administrativos e criminais;
- Intensificar a presença da ITA no terreno através da realização de ações, programadas a nível central, focadas em áreas de risco prioritárias;
- Intensificar a utilização do instrumento de combate à economia paralela previsto no Decreto-Lei n.º 51/2014, de 02 de abril;
- Intensificar o controlo dos programas de faturação certificados pela AT, visando a identificação de *software* fraudulento para revogação de certificados;
- Potenciar informação resultante da comunicação dos inventários, complementando-a com ações de controlo no terreno;
- Incrementar o uso do mecanismo de alteração de atividade previsto no código do IVA para efeitos de cessação no cadastro VIES;
- Implementar um sistema de deteção de fraude fiscal e aduaneira a partir da informação disponível no sistema e-fatura e e-circulação;
- Implementar um sistema de monitorização e controlo de operações efetuadas com recurso a presença da internet;
- Promover alterações na legislação aplicável à certificação de *software* de faturação, em função da experiência adquirida;
- Operacionalizar as propostas do Grupo de Trabalho do Controlo dos Novos Operadores;
- Otimizar a utilização dos dados da Declaração Sumária de Entrada para antecipar a aplicação de regras de risco nacionais;
- Identificar a nível nacional Áreas Comuns de Controlo Prioritário contribuindo para os trabalhos a desenvolver com a Comissão e os Estados membros;

- Identificar e implementar, em conjunto com a Comissão e os Estados membros, as regras de risco comuns em matéria de fraude financeira e comercial.

### Impacto esperado

- Melhoria dos indicadores de eficácia e eficiência do combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira;
- Aumento do número de contribuintes e operadores económicos integrados no sistema;
- Aumento da equidade fiscal;
- Repressão da fraude, reduzindo comportamentos ilícitos;
- Promoção da condenação dos infratores.

ITA

### Objetivo 2. Aumentar a eficácia e eficiência da Inspeção Tributária e Aduaneira

#### Atividades

- Operacionalizar o controlo das atividades consideradas de risco;
- Monitorizar o comportamento declarativo aduaneiro dos OE, em resposta à introdução de medidas de política comercial, tendo em vista a implementação de medidas corretivas adequadas;
- Dinamizar a utilização das ferramentas de seleção de contribuintes e de controlo do incumprimento fiscal, desenvolvendo novos indicadores de risco;
- Desenvolver ferramentas de auditoria que automatizem testes substantivos, com recurso ao ficheiro SAF-T e a todas as fontes de informação disponíveis, para que os inspetores possam dispor de mais tempo para tarefas de análise e investigação;
- Desenvolver procedimentos de controlo dos tempos de trabalho da ITA no terreno;
- Desenvolver o Portal da Inspeção Tributária, de forma a garantir a divulgação de informações com interesse doutrinal, informações vinculativas, jurisprudência, metodologias e programas de trabalho, monografias setoriais e tutoriais sobre a utilização de novas aplicações ou funcionalidades, entre outros;
- Utilizar o potencial da videoconferência e das novas tecnologias da comunicação nas suas diversas vertentes.

### Impacto esperado

- Melhoria dos indicadores de eficácia e eficiência da ITA;
- Potenciação da melhoria da qualidade da fundamentação ao nível das correções da ITA;

- Diminuição do contencioso;
- Otimização dos sistemas de informação de suporte à atividade da ITA.

ITA

### **Objetivo 3. Reforçar a cooperação nacional e internacional e garantir a proteção e segurança da fronteira externa**

#### **Atividades**

- Assegurar a cooperação e assistência técnica no âmbito do Programa TAIEX - Portugal/UE;
- Coordenar e gerir os pedidos de assistência técnica no âmbito da UE - PESD;
- Reforçar a cooperação existente entre a AT e o Ministério Público, relativamente a investigações em que intervenha como Órgão de Polícia Criminal;
- Intensificar a utilização dos instrumentos de cooperação internacional (acordos de troca de informação em matéria fiscal, convenções para evitar a dupla tributação, protocolos e cooperação administrativa);
- Intensificar o recurso à ferramenta dos controlos multilaterais;
- Reforçar a cooperação com as administrações fiscais e aduaneiras da UE e com entidades e organismos internacionais;
- Intensificar as ações conjuntas com outras entidades e as ações de controlo de bens em circulação;
- Estabelecer protocolos com outras entidades públicas para obtenção, de forma sistemática, de informação relevante para o controlo dos operadores económicos;
- Executar uma análise de risco comum, em sede de segurança e proteção, incidindo sobre todas as mercadorias que entram ou saem da União, antes da sua chegada ou da sua partida;
- Operacionalizar e avaliar as operações de âmbito internacional, designadamente, sob a égide da DG TAXUD e da Organização Mundial das Alfândegas, focadas em áreas ou setores de maior risco;
- Operacionalizar operações de âmbito internacional, designadamente, sob a égide do OLAF, focadas na proteção dos interesses financeiros da UE;
- Implementar as ações definidas no âmbito do Sistema de Segurança Interna, relativas às “Prioridades da UE em matéria de luta contra a criminalidade grave e organizada para o período de 2014 a 2017”;
- Otimizar uma gestão de risco mais eficaz e eficiente, que conduza a um nível equivalente de controlos aduaneiros, especialmente na sua fronteira externa;
- Otimizar a capacidade de resposta a crises internacionais, em matéria de segurança e proteção, designadamente, incidentes relacionados com terrorismo ou produtos perigosos para o consumidor;

- Coordenar, em estreita articulação com as Alfândegas, a execução de controlos aduaneiros direcionados para os carregamentos de alto risco, em matéria de segurança e proteção;
- Assegurar a colaboração nas medidas a implementar face à entrada em vigor do CAU – Código Aduaneiro da União, a 1 de maio de 2016.

#### Impacto esperado

- Participação em ações conjuntas com outras entidades inspetivas;
- Intensificação do recurso aos instrumentos de cooperação internacional;
- Participação nas iniciativas dos Comitês e Grupos de Projeto e de Trabalho;
- Reforço da cooperação com o Ministério Público;
- Equilíbrio adequado entre controlos aduaneiros e facilitação do comércio legítimo.

### 4.5.5 Justiça tributária e aduaneira

JTA

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

##### Atividades

- Melhorar a informação disponibilizada através do Portal das Finanças;
- Automatizar a instauração, no SEF, via Portal das finanças, por parte dos utilizadores “Entidades Externas”;
- Propor alterações legislativas simplificadoras do pagamento de dívidas;
- Criar aplicações móveis (*app*), direcionadas para os cidadãos;
- Simplificar a linguagem dos textos dirigidos aos contribuintes, de modo a que sejam de fácil compreensão;
- Automatizar a instauração, no SCO, de procedimentos de redução de coima relativos a regularizações efetuadas após início de uma inspeção e de outras infrações detetadas pelo controlo automático de faltosos;
- Implementar, no SCO, as infrações de entidades externas relativas ao não pagamento de taxas moderadoras e títulos de transporte;
- Inserir diretamente, no SCO, os autos de notícia provenientes da PSP e GNR;
- Migrar as notificações centrais do SCO para o SECINNE;
- Possibilitar a fixação da coima de grandes contribuintes pela UGC;
- Integrar, no SINQUER, os processos de inquérito provenientes da área aduaneira;



- Rever o conteúdo e forma das notificações efetuadas nos termos do artigo 105.º do RGIT;
- Melhorar a deteção automática de eventuais práticas criminais, com recurso à informação proveniente do e-fatura;
- Possibilitar a desincorporação de processos no SINQUER;
- Implementar novas interfaces entre os sistemas das infrações fiscais e os sistemas do cadastro, inspeção tributária e GPS.

### Impacto esperado

- Aumento do nível de cumprimento voluntário;
- Redução da prática de atos coercivos;
- Superação do objetivo da cobrança coerciva;
- Incentivo à interação entre a AT e os contribuintes;
- Maior integração da área aduaneira;
- Aumento da equidade fiscal entre os contribuintes.

JTA

### Objetivo 2. Aumentar o conhecimento sobre o contencioso tributário

#### Atividades

- Informatizar a reclamação e conseqüente recurso hierárquico do indeferimento do pedido de reembolso, previsto no n.º 13 do artigo 22.º do CIVA;
- Reformular os objetos de contencioso administrativo e judicial a disponibilizar na instauração;
- Permitir, informaticamente, a cumulação de pedidos e a coligação de autores na instauração e correspondente associação a execução fiscal;
- Reformular a informação disponível para o contencioso de contribuintes revertidos;
- Integrar no SICAT as notificações via CTT;
- Informatizar os processos arbitrais;
- Melhorar a informação disponível, no âmbito da tramitação processual, disponibilizando maior quantidade de informação para os contribuintes, bem como possibilitar a entrega de petições no âmbito do contencioso administrativo, via Portal das Finanças;
- Implementar novas interfaces entre os sistemas do contencioso e os sistemas dos tribunais fiscais; inspeção tributária e GPS;
- Instaurar automaticamente a revisão oficiosa e produção automática de efeitos, no âmbito do contencioso do *e-fatura*.

### Impacto esperado

- Melhoria do controlo de processos;
- Uniformização de procedimentos;
- Maior qualidade das comunicações;
- Diminuição dos encargos relacionados com o contencioso.

JTA

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

#### Atividades

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

### Impacto esperado

- Redução do nível de incumprimento das obrigações fiscais;
- Aumento da equidade fiscal;
- Diminuição dos níveis de litigância;
- Melhoria da gestão, induzida por um melhor conhecimento das áreas de negócio, e aumento da uniformidade de procedimentos;
- Melhoria da qualidade dos produtos da Representação da Fazenda Pública (RFP).

JTA

### Objetivo 4. Consolidar a integração funcional da Justiça Tributária

#### Atividades

- Implementar a gestão integrada do contencioso através da centralização das decisões dos processos administrativos;
- Constituir equipas especializadas em matérias tributárias;
- Utilizar 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, através da afetação gradual dos processos judiciais aos núcleos centrais de RFP;
- Apreciar os 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.

**JTA**

### **Objetivo 5. Assegurar a cobrança coerciva**

#### **Atividades**

- Reengenharia de alguns dos sistemas da cobrança coerciva otimizando os procedimentos informáticos e agilizando o cruzamento de dados existentes nas diferentes aplicações informáticas;
- Implementar novos projetos informáticos para reforço dos sistemas da cobrança coerciva já existentes;
- Dar suporte e assistência aos devedores e apoio aos serviços e direções de finanças e entidades externas;
- Efetuar ações de formação sobre matérias específicas da área de atuação da execução fiscal.

#### **Impacto esperado**

- Superação do objetivo da cobrança coerciva;
- Reforço dos sistemas de cobrança coerciva, em particular os automatismos em que assenta a prática dos atos de coerção;
- Maior celeridade na cobrança de dívidas;
- Utilização eficiente por todos os Serviços de Finanças e Direções de Finanças, das ferramentas e dos meios coercivos colocados à sua disposição;
- Aumento da qualidade da carteira da dívida e da sua gestão, obtendo ganhos de produtividade e redução dos tempos de tramitação;
- Melhoria dos atos praticados nos serviços locais, com a consequente melhoria da informação disponibilizada pelas aplicações.

---

**JTA** **Objetivo 6. Inovar na informação de gestão e de suporte à decisão através do recurso a Sistemas e Tecnologias da Informação**

---

**Atividades**

- Utilizar uma solução de *Business Intelligence* (BI), suportada em conceitos de *Big Data* para o cruzamento de informação e relatórios dinâmicos com projeções através de uma ferramenta de colaboração (*Sharepoint / Analyses Services*);
- Conceção e implementação de modelos de análise de dados;
- Criação de fóruns de partilha de informação e discussão de resultados.

**Impacto esperado**

- Maior facilidade de acesso e análise da informação de gestão e de suporte à decisão;
- Melhoria da qualidade da informação de gestão disponibilizada aos gestores locais e regionais;
- Melhoria da qualidade dos atos praticados na execução fiscal;
- Aumento da eficiência e da eficácia dos serviços na gestão da carteira da dívida e devedores;
- Maior eficácia na cobrança dos créditos tributários e dívidas a entidades externas;
- Superação dos objetivos da cobrança voluntária.

#### 4.5.6 Representação e cooperação

---

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

---

**Atividades**

- Assegurar a participação na reunião de Diretores-Gerais das Alfândegas da América Latina, Espanha e Portugal COMUCAM/COMALEP;
- Assegurar a participação na XXXI reunião de Diretores-Gerais das Alfândegas dos países membros da Comunidade de Língua Portuguesa CPLP;
- Assegurar a participação nas reuniões da OLAF;
- Assegurar a participação em reuniões no quadro dos instrumentos de direito internacional;
- Assegurar a participação na reunião do Comité de Gestão da Convenção de Quioto Revista;
- Assegurar a representação da AT na reunião do Comité da Ética;
- Assegurar a representação da AT na reunião do Comité do Reforço de Capacidades;

- 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 2016 da Organização Intraeuropeia das Administrações Fiscais (IOTA);
- Assegurar a representação da AT no Conselho Superior de Segurança Interna;
- Assegurar a representação da AT na reunião do Centro Nacional Coordenador Marítimo;
- Assegurar a representação da AT na reunião da Comissão Nacional dos Transportes de Mercadorias Perigosas;
- Assegurar a participação da AT nas reuniões dos comités da UE dos controlos aduaneiros e gestão do risco e da assistência mútua;
- Assegurar a representação da AT nos Comités técnicos da OMA da luta contra a fraude;
- Assegurar a participação nas reuniões do Conselho, Grupo de Cooperação Aduaneira Plenário e Peritos;
- Assegurar a participação no projeto comunitário de vigilância marítima integrada UE CISE2020 (*Common Information Sharing Environment*);
- Assegurar a participação no Comité Justiça e Assuntos Internos da Comissão Bilateral Permanente, Portugal – EUA;
- Assegurar a participação no projeto nacional NIPIM@R, no âmbito da vigilância marítima integrada;
- Assegurar a participação na Comissão Técnica do Conselho Interministerial para os Problemas da Droga, das Toxicodependências e do Uso Nocivo do Álcool, no âmbito do Plano Nacional para a redução dos comportamentos aditivos;
- Assegurar a Representação na Comissão Interministerial de Coordenação e Aplicação do Sistema de Financiamento do FEAGA e do FEADER.

### **Impacto esperado**

- Cooperação interinstitucional;
- Representação da AT;
- Contribuição para a elaboração da legislação e das diretrizes internacionais a aplicar em Portugal.

**RC**

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

### **Atividades**

- Atualizar e dinamizar o portal das alfândegas da CPLP;

- 
- Coordenar, dinamizar, acompanhar e avaliar a implementação das ações constantes do PICAT V (2016/2018) - grupo de trabalho de alto nível;
- Dinamizar e coordenar programas de cooperação e assistência técnica bilateral com as administrações aduaneiras da CPLP;
- Prestar assistência técnica e formação no âmbito de ações *ad hoc* com Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe;
- 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;
- 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 (Tradução das Diretivas do Anexo Específico).

#### Impacto esperado

- Reforço de cooperação interinstitucional;
- Capacitação técnica dos funcionários da CPLP;
- Concretização e acompanhamento da implementação do Programa PICAT Aduaneiro.

### 4.5.7 Sistemas de informação

#### 5 Objetivo 1. Assegurar a manutenção aplicacional e a atualização tecnológica dos sistemas

##### Atividades

- Efetuar a manutenção aplicacional de sistemas, estruturas de dados e interfaces existentes;
- Acompanhar os processamentos periódicos e elaborar informação estatística de suporte;
- Analisar e resolver situações reportadas pelos utilizadores;
- Atualizar tecnologicamente os vários sistemas;
- Participar em grupos de trabalho multidisciplinares a nível nacional e a nível comunitário.

##### Impacto esperado

- Melhoria do funcionamento operacional dos serviços;
- Melhoria da qualidade da informação disponibilizada;

- Redução dos tempos de resolução de situações reportadas;
- Redução do risco e dos custos em consequência da evolução para versões de *software* suportadas;
- Melhoria da *performance* dos sistemas e da qualidade dos serviços em resultado da evolução tecnológica nas infraestruturas da AT;
- Contribuição para o melhor alinhamento dos projetos com as boas práticas nacionais e a nível europeu.

5

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

### **Atividades**

- Implementar a nova plataforma de armazenamento;
- Implementar o reforço dos mecanismos tecnológicos de controlo de acesso a bases de dados;
- Prosseguir a consolidação, migração e evolução da plataforma central;
- Consolidar a plataforma de *Sources* da AT;
- Implementar Arquitetura SOA e *BigData*;
- Dotar a AT de um centro alternativo que assegure a continuidade efetiva de serviço em caso de desastre;
- Renovar e/ou ampliar as seguintes plataformas: *Mainframe*, SAN (*Storage Area Network*), Centrais distribuídas, Central de robótica e *Reporting* de *DataWarehouse*;
- Preparar solução tecnológica de centralização de postos de trabalho virtuais no *Datacenter* da AT;
- Desenvolver os procedimentos para 3.000 novos postos de trabalho e 70 servidores;
- Implementar a solução de videoconferência;
- Efetuar a migração da plataforma de *Helpdesk*;
- Reformular as componentes de agregação e análise de tráfego do sistema de monitorização SIMRITTA;
- Desenvolver os procedimentos atinentes ao projeto de reformulação do processo de impressão e fecho de documentos;
- Desenvolver os procedimentos para circuitos de dados, serviços de voz e comunicações unificadas;
- Proceder à expansão da infraestrutura de rede e comunicações *dos Datacenter* principal e alternativo.

### Impacto esperado

- Maior disponibilidade e melhoria do desempenho da infraestrutura de suporte aos sistemas informáticos;
- Melhoria da segurança, disponibilidade e desempenho das bases de dados e melhor funcionamento dos sistemas;
- Aumento da capacidade de armazenamento de informação e do nível de segurança;
- Redução do custo de propriedade do posto de trabalho e maior flexibilidade na utilização dos meios através do incremento da mobilidade;
- Modernização dos meios informáticos colocados ao dispor dos serviços fiscais e aduaneiros;
- Maior flexibilidade de interligação para as plataformas do *Datacenter*;
- Melhoria no processamento de grandes conjuntos de informação para cruzamento, investigação/inspeção e análise estatística;
- Melhoria no inter-relacionamento dos colaboradores através de novos meios de comunicação, de formação, colaboração à distância, teletrabalho, difusão de vídeos e eventos assistidos remotamente.

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

### Atividades

- Promover o processo de certificação com base na norma ISO 27001;
- Sensibilizar os utilizadores para a segurança da informação;
- Participar no aperfeiçoamento dos sistemas de gestão de utilizadores e de gestão de perfis aplicacionais;
- Efetuar a gestão e análise dos riscos de segurança da informação;
- Controlar o acesso aos recursos de informação com base nas normas estabelecidas;
- Assegurar a proteção dos serviços *web* utilizados pelas entidades externas que interagem com a AT;
- Assegurar um canal seguro de comunicações para acesso remoto à rede interna da AT;
- Assegurar a proteção da rede de comunicações sem fio;
- Assegurar a gestão dos incidentes de segurança;
- Desenvolver ações de auditoria informática.

### Impacto esperado

- Aumento do nível de segurança da AT;



- Maior confiança nos serviços eletrónicos disponibilizados;
- Aumento de produtividade e segurança da informação.

#### **Objetivo 4. Assegurar a recuperação em caso de desastre**

##### **Atividades**

- Identificar e adquirir o equipamento indispensável para o funcionamento do centro alternativo;
- Promover a definição da prioridade e calendário dos serviços a recuperar de acordo com a evolução dos sistemas informáticos;
- Promover a salvaguarda remota dos dados críticos;
- Propor os procedimentos de contingência;
- Promover a consolidação do ambiente alternativo dos serviços prioritários identificados.

##### **Impacto esperado**

- Aumento da capacidade de resiliência da AT;
- Maior proteção dos dados;
- Redução do risco de indisponibilidade operacional.

## **4.5.8 Outras áreas**

### **Centro de Estudos Fiscais e Aduaneiros**

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

##### **Atividades**

- Analisar os casos que lhe sejam submetidos para apreciação, elaborando os pareceres sobre o respetivo enquadramento jurídico-tributário;
- Realizar os estudos preparatórios relacionados com propostas de alteração legislativa;
- Desenvolver estudos nos domínios da fiscalidade e áreas afins;
- Participar em ações de formação e de divulgação nas áreas tributária e aduaneira;
- Preparar as edições do Boletim Ciência e Técnica Fiscal e dos Cadernos de Ciência e Técnica Fiscal.

### Impacto esperado

- Melhorar a qualidade técnica das decisões da AT;
- Contribuição para o aperfeiçoamento e atualização do sistema fiscal e aduaneiro e para o apoio do Governo na definição da política fiscal e aduaneira;
- Promoção do desenvolvimento e da divulgação do conhecimento científico e técnico na área fiscal e aduaneira.

CEF

### Objetivo 2. Assegurar o desempenho das atribuições de âmbito Internacional

#### Atividades

- Assegurar a representação da AT nas comissões e grupos de trabalho de organizações internacionais, nomeadamente no âmbito da União Europeia e da OCDE;
- Contribuir para a formulação das políticas e legislação comunitárias no âmbito tributário e aduaneiro, em consonância com as orientações políticas do Governo;
- Participar nos trabalhos para a transposição e implementação das regras do direito europeu em matéria tributária e aduaneira;
- Coordenar os processos de pré-contencioso comunitário e junto do Tribunal de Justiça da União Europeia;
- Preparar as respostas aos questionários submetidos à AT por organizações internacionais, nomeadamente no âmbito dos grupos de trabalho da OCDE e da União Europeia que acompanha
- Assegurar, a nível técnico, a negociação e revisão das Convenções para evitar a Dupla Tributação.

### Impacto esperado

- Garantia da qualidade técnica da representação portuguesa junto das organizações internacionais;
- Contribuição para o alargamento da rede de Convenções para evitar a Dupla Tributação promovendo, desta forma, a competitividade e o combate à fraude e evasão fiscais de âmbito internacional.

CEF

### Objetivo 3. Aperfeiçoar o tratamento, avaliação e difusão documental

#### Atividades

- Manter e atualizar o *sítio* da Divisão de Documentação;

- Dinamizar as duas Unidades de Documentação do CEF (Terreiro do Paço e Terreiro do Trigo), atualizando e disponibilizando o acervo documental;
- Manter e desenvolver a difusão eletrónica da documentação recebida;
- Alargar e diversificar as fontes de informação especializada, nomeadamente *on-line*.

### **Impacto esperado**

- Reforço das Bibliotecas do CEF como locais de referência no País na área da documentação jurídico-fiscal;
- Dotação, em termos documentais, de mais e melhor para a AT, no seu todo nacional;
- Melhoria da gestão da informação, criando as condições para a investigação, o estudo e a divulgação do conhecimento técnico e científico na área tributária e jurídico-económica relevante.

## **Gestão da Relação com os Contribuintes**

UGRC

### **Objetivo 1. Potenciar a informação facultativa e de apoio ao cumprimento voluntário**

#### **Atividades**

- Enviar e disponibilizar informação facultativa de apoio ao cumprimento aos contribuintes;
- Desenvolver mecanismos de resolução de divergências e anomalias/incongruências *e-fatura*.

### **Impacto esperado**

- Aumento do cumprimento voluntário;
- Sensibilização e envolvimento de todos os cidadãos na prossecução de um sistema fiscal mais justo, eficiente, equitativo e equilibrado;
- Diminuição dos custos do incumprimento;
- Incremento do número de faturas com NIF;
- Consciencialização de que o projeto e-fatura é um projeto de cidadania.

UGRC

### **Objetivo 2. Disponibilizar serviços de apoio ao contribuinte e facilitar a interação AT/Contribuintes**

#### **Atividades**

- Monitorizar o serviço de atendimento eletrónico no Portal das Finanças - e-balcão;

- Gerir e acompanhar o sistema *e-fatura*;
- Promover e acompanhar o sistema de gestão de ações externas PAELAC;
- Acompanhar a realização das 40 medidas prioritárias do “Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras para o triénio de 2015-2017”.

### Impacto esperado

- Diminuição significativa das necessidades de deslocações físicas dos contribuintes aos Serviços Locais, bem como a redução dos custos associados, tanto dos contribuintes como do Estado;
- Redução do número de questões colocadas pelos contribuintes através dos vários canais, pois a integração dos canais através do CRM permite a visualização por todos os utilizadores das interações com o contribuinte, evitando várias respostas para a mesma questão;
- Redução dos recursos humanos afetos ao atendimento presencial e deslocalização desses trabalhadores para tarefas de maior valor acrescentado.

UGRC

### Objetivo 3. Desmaterialização de processos e serviços

#### Atividades

- Elaborar os requisitos para emissão de certidões e respetivos DUC de pagamento na Intranet.

#### Impacto esperado

- Melhoria da relação com o contribuinte pela transparência demonstrada na prestação do serviço;
- Redução dos RH afetos ao atendimento presencial e deslocalização desses trabalhadores para tarefas de maior valor acrescentado.

### Unidade dos Grandes Contribuintes

UGC

### Objetivo 1. Aprofundar o conhecimento dos grandes contribuintes

#### Atividades

- Produzir um modelo de avaliação do risco baseado em 24 indicadores em 7 áreas de avaliação do desempenho dos contribuintes – governação da sociedade, estrutura e organização, operações, sistema de informação e controlo interno, gestão do risco de cumprimento fiscal, contribuição fiscal e dívidas fiscais.

### Impacto esperado

- Obtenção de uma visão analítica e permanente sobre os grandes contribuintes;
- Garantia de uma adequada gestão do risco;
- Maior eficiência do modelo de acompanhamento fiscal.

UGC

### Objetivo 2. Melhorar a qualidade dos procedimentos de inspeção em ambiente de grande complexidade

#### Atividades

- Organizar o modelo de trabalho inspetivo baseado em equipas multidisciplinares, constituídas por elementos especializados por matérias fiscais e de sistemas de informação;
- Constituir equipas de inspeção, por setores de atividade económica.

### Impacto esperado

- Incremento da capacidade de compreender operações mais complexas que se desenvolvem no âmbito das grandes empresas e o respetivo impacto fiscal;
- Identificação e aprofundamento de novas áreas de risco de cumprimento fiscal que resultam das mudanças legislativas e da evolução da atividade económica em geral;
- Melhoria da assertividade na identificação de eventuais correções e do respetivo enquadramento jurídico-tributário, assegurando a sua mais apropriada fundamentação e, concomitantemente, contribuir para a redução do risco de potencial contencioso.

UGC

### Objetivo 3. Fortalecer o relacionamento com os contribuintes

#### Atividades

- Efetuar a revisão dos riscos de cumprimento fiscal com os contribuintes, através de reuniões numa base anual, tendencialmente durante o último trimestre de cada ano civil e direcionada para as matérias fiscais reportadas ao último exercício ou período fiscal fechado.

### Impacto esperado

- Aumento do cumprimento voluntário no médio-longo prazo e auto-regularização dos incumprimentos no curto-prazo;

- Aprofundamento do conhecimento dos contribuintes, em especial dos seus modelos de governação, da estrutura e organização, das operações e dos sistemas de informação e da respetiva gestão do risco de cumprimento fiscal, numa base de cooperação institucional;
- Melhoria da eficiência de utilização dos recursos inspetivos, direcionando-os predominantemente para contribuintes e áreas de maior risco;
- Redução do contencioso e aproveitamento de vantagens legais decorrentes da resolução tempestiva de eventuais incumprimentos.

UCS

#### **Objetivo 4. Melhorar o serviço prestado ao contribuinte facilitando o cumprimento voluntário**

##### **Atividades**

- Realizar reuniões com os contribuintes, tendencialmente durante o primeiro trimestre de cada ano civil e direcionadas para as matérias fiscais reportadas ao exercício ou período fiscal ainda por fechar;
- Sensibilizar os contribuintes envolvidos em operações vinculadas, nomeadamente através da discussão prévia dos riscos subjacentes, para as vantagens de celebração de um APPT, proporcionando segurança às opções dos contribuintes;
- Estabelecer acordos, entre um ou vários contribuintes e uma ou várias Administrações Tributárias, com o objetivo de estabelecer, com caráter prévio, o método ou métodos suscetíveis de assegurar a determinação dos termos e condições que seriam normalmente acordados, aceites ou praticados entre entidades independentes, nas operações comerciais e financeiras realizadas entre entidades relacionadas.

##### **Impacto esperado**

- Melhorar os índices de cumprimento fiscal por parte dos contribuintes, antecipando a resolução de problemas;
- Contribuir para a melhoria da organização e dos processos internos da administração tributária;
- Maior certeza na determinação da receita fiscal de contribuintes com elevado rendimento económico;
- Potenciação do investimento estrangeiro por via da redução de eventuais disputas entre administração tributária e sujeitos passivos, proporcionando maior certeza e segurança jurídica nas decisões de natureza fiscal e a redução dos custos de cumprimento;
- Eliminação do risco de dupla tributação no caso dos APPT bilaterais ou multilaterais.

UGC

### **Objetivo 5. Estabelecer com os contribuintes de baixo risco um relacionamento baseado num controlo fiscal colaborativo**

#### **Atividades**

- Desenvolver um modelo de controlo fiscal colaborativo direcionado para os contribuintes classificados como de baixo risco fiscal, para os quais o cumprimento escrupuloso das obrigações fiscais constitui um valor social relevante;
- Definir as condições para o estabelecimento de um Memorando de Entendimento, instrumento de compromisso decorrente da integração neste nível de acompanhamento tributário.

#### **Impacto esperado**

- Sustentação da receita fiscal voluntária, aumentar a certeza e segurança jurídica das opções dos contribuintes e reduzir, simultaneamente, de forma significativa o contencioso administrativo e judicial;
- Resolução de forma célere dos processos de carácter informativo, vinculativo ou de contencioso que oponham o contribuinte à AT;
- Simplificação ou dispensa dos procedimentos de natureza inspetiva, privilegiando um relacionamento menos intrusivo, exceto de natureza específica ou de âmbito limitado, caso se justifiquem;
- Obtenção de certeza na qualificação jurídico e tributária das operações desenvolvidas pelos sujeitos passivos, em resultado da antecipação das discussões técnicas.

UGC

### **Objetivo 6. Fomentar as boas práticas tributárias**

#### **Atividades**

- Aprovar e implementar o Código de Boas Práticas Tributárias (CBPT), considerando nomeadamente as recomendações da OCDE sobre o bom governo das sociedades em matéria tributária, bem como os códigos desta natureza aprovados noutros países da União Europeia.

#### **Impacto esperado**

- Adoção pelos contribuintes aderentes de melhores práticas tributárias que conduzam à redução dos riscos tributários significativos e à prevenção das condutas suscetíveis de os gerar;

- Adoção pela AT de um relacionamento dentro de um espírito de aproximação aos contribuintes, por forma a atingir um maior nível de cooperação, transparência e confiança nas relações jurídico-tributárias.

UGC

### **Objetivo 7. Criar um serviço com as atribuições de um serviço de finanças dedicado aos grandes contribuintes**

#### **Atividades**

- Atribuir as competências que os códigos tributários e demais legislação não aduaneira remetam, expressa ou implicitamente, para os serviços periféricos locais da AT, nomeadamente o Código de Procedimento e de Processo Tributário (CPPT) e demais legislação tributária, ao Diretor da Unidade dos Grandes Contribuintes, sem que isso conduza à abertura de um serviço de finanças junto da Unidade;
- Alterar as aplicações da área de cadastro de contribuintes, nomeadamente com a criação de novas estruturas de dados, adaptação das consultas existentes, adaptação dos módulos de consulta, adaptação dos módulos de endereçamento e *webservice*.

#### **Impacto esperado**

- Aumento da eficácia e eficiência de atuação da administração tributária, melhorando a qualidade do serviço prestado e reduzindo os custos de cumprimento e de administração;
- Acompanhamento e tratamento mais personalizado da situação fiscal dos contribuintes;
- Incremento da eficiência e agilização de procedimentos da administração tributária, prestando um serviço de maior qualidade e exercendo um controlo mais eficaz e uniformizado no relacionamento, através da centralização das funções relacionadas com o cumprimento das obrigações fiscais num único órgão, de acordo com o conceito de balcão único (*one-stop-shop*).

#### **Auditoria Interna**

AI

### **Objetivo 1. Assegurar o cumprimento dos objetivos definidos para as diferentes unidades orgânicas da AT com respeito pelas disposições legais e regulamentares**

#### **Atividades**

- Realizar auditorias internas.



### Impacto esperado

- Melhoria do desempenho global dos serviços.

---

AI	<b>Objetivo 2. Garantir a implementação das recomendações e propostas por parte das diferentes unidades orgânicas da AT</b>
----	---

---

### Atividades

- Proceder ao acompanhamento da implementação das recomendações e propostas mencionadas em relatórios de entidades externas (IGF, Tribunal de Contas e departamentos da UE) e contidas nos relatórios das auditorias internas realizadas.

### Impacto esperado

- Diminuição de irregularidades e do incumprimento dos objetivos.

---

AI	<b>Objetivo 3. Fomentar e operacionalizar o cumprimento da Política e do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas</b>
----	---

---

### Atividades

- Monitorizar e avaliar o controlo interno da gestão no âmbito do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRCCIC);
- Analisar as situações denunciadas no âmbito do PGRCCIC;
- Proceder ao acompanhamento devido no âmbito da medida 12 do Plano de Ação da AT em matéria de segurança da informação, proteção de dados pessoais e confidencialidade fiscal;
- Participar no módulo de formação em ética e prevenção de riscos de corrupção;
- Monitorizar os acessos aos sistemas informáticos da AT atribuídos a utilizadores externos.

### Impacto esperado

- Mais transparência e melhoria dos mecanismos de controlo interno e dos processos e procedimentos em geral;
- Sensibilização dos trabalhadores da AT em matéria de Código de Conduta e PGRCCIC;
- Reforço da prevenção dos riscos detetados.

## Planeamento, Organização e Comunicação

Planeamento

### Objetivo 1. Assegurar a elaboração dos instrumentos de gestão da AT

#### Atividades

- Elaborar o Quadro de Avaliação e Responsabilização, o Plano e o Relatório de Atividades da AT assegurando o cumprimento dos prazos legalmente estabelecidos.

#### Impacto esperado

- Enquadramento da atividade de gestão, garantindo elevados índices de eficácia, eficiência e qualidade.

Planeamento

### Objetivo 2. Promover a melhoria do desempenho da AT

#### Atividades

- Continuação da revisão dos processos da AT (levantamento, convergência e atualização);
- Garantir a gestão e desenvolvimento do sistema de Gestão de Processos e Serviços (GPS);
- Colaboração no aperfeiçoamento dos sistemas de gestão de utilizadores e de gestão de perfis.

#### Impacto esperado

- Melhoria do desempenho da AT;
- Redução no tempo e custo com comunicações;
- Aumento do nível de segurança da AT.

Planeamento

### Objetivo 3. Promover a implementação de iniciativas que visem o aumento da qualidade dos serviços prestados

#### Atividades

- Reforçar e alargar a outros canais de atendimento da AT, o processo de avaliação da qualidade dos serviços prestados.

#### Impacto esperado

- Melhoria da qualidade do serviço prestado.

#### **Objetivo 4. Promover a valorização profissional e o aumento da produtividade**

##### **Atividades**

- Facultar aos trabalhadores, internamente, ações de atualização técnica.

##### **Impacto esperado**

- Melhoria do serviço prestado aos contribuintes e operadores económicos.

#### **Objetivo 5. Melhorar o desempenho na informação tributária e no apoio ao contribuinte**

##### **Atividades**

- Divulgação de mensagens de apoio ao cumprimento voluntário no Portal das Finanças, no *Twitter* e no *YouTube*;
- Conceção, produção e divulgação de cartazes, brochuras e folhetos (em papel e eletrónicos);
- Resposta célere às questões colocadas por *e-mail*/através do serviço e-balcão;
- Gestão do conteúdo do Portal da AT (Internet e intranet).

##### **Impacto esperado**

- Aumento da satisfação dos contribuintes e operadores económicos, de forma a facilitar o cumprimento voluntário.

#### **Objetivo 6. Aumentar a eficiência no atendimento telefónico**

##### **Atividades**

- Apoio de toda a estrutura de atendimento telefónico (serviços regionais e locais);
- Redução do tempo médio de conversação.

##### **Impacto esperado**

- Aumento da satisfação dos contribuintes e operadores económicos e melhoria da informação prestada.

## Recursos Humanos e Formação

RHF

### Objetivo 1. Otimizar as medidas de afetação/reafetação dos trabalhadores, no âmbito das políticas de gestão de pessoal

#### Atividades

- Afetar os trabalhadores 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;
- Assegurar a gestão previsional dos recursos humanos, baseada na revisão do mapa de pessoal da AT e das suas unidades orgânicas centrais, regionais e locais, promovendo as diligências necessárias ao seu atempado recrutamento e seleção;
- Promover a racionalização da distribuição dos locais de trabalho e aproveitamento das competências dos recursos humanos da AT.

#### Impacto esperado

- Alocação eficiente dos recursos humanos;
- Racionalização de efetivos e redução de custos;
- Unificação da informação.

RHF

### Objetivo 2. Promover a plena ocupação dos postos de trabalho e aplicar os mecanismos de evolução nas carreiras

#### Atividades

- Concretizar a conclusão do período experimental e celebração dos contratos em funções públicas por tempo indeterminado com os inspetores tributários (áreas de economia, gestão, auditoria, informática e estatística);
- Promover a abertura do procedimento concursal para as carreiras aduaneiras (técnico superior aduaneiro e verificador auxiliar aduaneiro);
- Proceder ao procedimento concursal para as chefias tributárias;
- Apresentação de proposta de alteração do curso de chefia tributária.

#### Impacto esperado

- Melhoria do desempenho na AT;

- Conclusão atempada e com sucesso dos estágios de IT;
- Consolidação/motivação das chefias tributárias;
- Reforço das carreiras aduaneiras.

RHF

### **Objetivo 3. Assegurar a elaboração/aplicação dos diplomas relativos às carreiras gerais e especiais, bem como os demais diplomas relativos à gestão de pessoal**

#### **Atividades**

- Elaborar estatuto de pessoal e regime de carreiras da AT;
- Elaborar lista de transição (carreiras especiais), após entrada em vigor do diploma;
- Emitir orientações para uniformização de procedimentos ou esclarecimentos sobre a aplicação da legislação.

#### **Impacto esperado**

- Normalização da informação e unificação de processos;
- Simplificação de procedimentos;
- Aumento do *know-how* dos recursos humanos da AT.

RHF

### **Objetivo 4. Assegurar a aplicação do sistema de avaliação de desempenho à AT e respetivos efeitos**

#### **Atividades**

- Assegurar a resposta aos pedidos de esclarecimento decorrentes da aplicação do SIADAP à AT;
- Elaborar relatórios no âmbito do SIADAP.

#### **Impacto esperado**

- Aumentar a eficácia e eficiência da aplicação do SIADAP na AT.

RHF

### **Objetivo 5. Promover a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências de dirigentes, chefias e demais trabalhadores da AT**

#### **Atividades**

- Executar o plano de atividades de aprendizagem;
- Consolidar o processo de criação da academia da AT.

### Impacto esperado

- Participação do maior número possível de trabalhadores, no mínimo, num projeto formativo (ação de formação/informação, tutoriais, partilha de conhecimento);
- Reforço do nível de competências dos colaboradores da AT.

RHF

### Objetivo 6. Otimizar a utilização do Sistema de Gestão da Formação (SGF)

#### Atividades

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

### Impacto esperado

- Automatização de procedimentos e agilização da recolha de informação de gestão/estatística.

RHF

### Objetivo 7. Promover a aprendizagem informal e assegurar a gestão do conhecimento na AT

#### Atividades

- Realizar e participar em atividades temáticas de debate e troca de boas práticas.

### Impacto esperado

- Harmonização de procedimentos;
- Incremento da confiança nos serviços prestados;
- Reforço, valorização e integração dos vários tipos de conhecimento.

RHF

### Objetivo 8. Promover a literacia fiscal e aduaneira no cidadão e nos operadores económicos

#### Atividades

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

### Impacto esperado

- Facilitação do cumprimento das obrigações fiscais;

- Redução dos erros no preenchimento das declarações fiscais/aduaneiras e no cumprimento das demais obrigações.

## Consultoria Jurídica e Contencioso

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

#### Atividades

- Representar a AT nos tribunais administrativos e fiscais, bem como nos tribunais da arbitragem tributária, garantindo a atempada intervenção processual;
- Prestar apoio ao Ministério Público nas ações intentadas contra o Estado, designadamente de indemnização;
- Assegurar o patrocínio judiciário dos trabalhadores da AT na situação de réus ou arguidos em processos judiciais, por causa do exercício das suas funções.

#### Impacto esperado

- Defesa dos interesses do Estado.

### **Objetivo 2. Melhorar o desempenho na área de processos de parecer e evitar a prescrição de processos de inquérito e disciplinares**

#### Atividades

- Prestar apoio jurídico, designadamente à decisão de procedimento administrativo ou tributário, ao esclarecimento de dúvidas dos serviços centrais ou desconcentrados da AT ou a pedidos de entidades externas;
- Prestar apoio jurídico na preparação de projetos de atos legislativos da iniciativa da AT e através da participação em grupos de trabalho;
- Analisar denúncias, queixas e participações disciplinares recebidas, submetendo o parecer à decisão do Diretor-Geral;
- Instruir processos de inquérito e processos disciplinares.

#### Impacto esperado

- Redução dos tempos de pendência;
- Aperfeiçoamento do quadro legal;

- Melhoria da imagem da AT;
- Promoção da ética no exercício de funções públicas.

## Gestão do Risco

DSGR

### Objetivo 1. Contribuir para reforço do combate à fraude e evasão fiscais

#### Atividades

- Criação de um repositório de risco, devidamente organizado de forma a permitir o registo e a consulta de todas as situações de risco detetadas por qualquer área da AT;
- Definição de novos critérios de divergências de IVA e aperfeiçoamento dos já existentes;
- Elaboração de planos de risco de médio prazo (1 a 3 anos), incluindo a identificação do risco, o valor, a hierarquização, a proposta de tratamento e a mensuração dos resultados (plano de risco no mercado do arrendamento e no empolamento dos stocks).

#### Impacto esperado

- Detecção atempada de práticas de fraude e/ou evasão fiscal;
- Aumento do cumprimento das obrigações fiscais;
- Diminuição da economia informal.

DSGR

### Objetivo 2. Contribuir para o aumento do cumprimento voluntário

#### Atividades

- Implementação das medidas de combate à fraude e evasão, orientadas para o cumprimento voluntário, nomeadamente através da comunicação ao contribuinte de situações que indiciam práticas incorretas, convidando-os à regularização voluntária

#### Impacto esperado

- Aumento generalizado do cumprimento voluntário;
- Reforço da relação de confiança entre a AT e os contribuintes;
- Aumento da perceção sobre os riscos associados ao incumprimento.



## 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 2016;
- 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 início de 2017, 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.

## 4.7 Recursos Planeados

Em 2016, relativamente aos recursos humanos, é expectável um ligeiro aumento do número de trabalhadores.

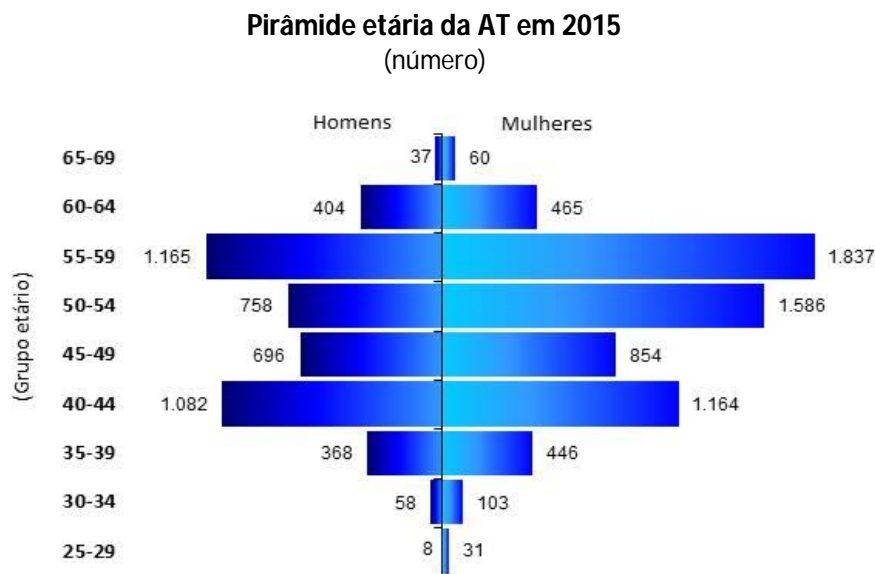
No que respeita aos recursos financeiros, o ano de 2016 será marcado pela continuidade da política de contenção de custos comum a toda a Administração Pública portuguesa.

Relativamente às instalações, a AT continuará, em 2016, ainda que condicionada pelas disponibilidades orçamentais existentes, a racionalizar a sua utilização e afetação, o que se traduzirá em ganhos de eficiência e eficácia e também em importantes economias de custos.

### 4.7.1 Recursos humanos

No final de 2015 a AT contava com 11.122 trabalhadores em exercício efetivo de funções, o que corresponde a um aumento de cerca de 3,2% face ao período homólogo de 2014.

Em termos do enquadramento etário dos trabalhadores da AT, importa realçar o envelhecimento que se tem vindo a verificar, sendo que o índice de envelhecimento (percentagem de trabalhadores com idade superior a 55 anos face ao total de trabalhadores) cifrou-se nos 35,7% no final de 2015 (31,3% em 2014 e 28,2% em 2013).



Como se pode verificar através da pirâmide etária apresentada acima, o grupo etário predominante é o dos [55-59] anos de idade que agrupa 27,0% do total de trabalhadores, seguido dos grupos etários dos [50-54] e [40-44] anos, onde se enquadram, respetivamente, 21,1% e 20,2% dos trabalhadores da AT. Embora a concentração dos trabalhadores nos grupos etários de topo, correspondentes aos [60-64] e [65-69] anos, seja ainda reduzida, perspectiva-se, a médio e longo prazo, um aumento de trabalhadores nestes grupos devido ao aumento legal da idade de reforma.

### Recursos humanos da AT para 2016

Carreiras	Efetivos planeados (Número)
Dirigentes - direção superior	17
Dirigentes intermédios	258
Chefias tributárias	1.162
Investigação tributária	9
Técnica superior	286
Técnica superior aduaneira	270
Técnica superior de laboratório	0
Especialistas de informática	88
Técnica economista	115
Técnica jurista	20
GAT - gestão tributária	1.265
GAT - inspeção tributária	2.765
GAT - técnicos de administração tributária adjuntos	2.687
Técnicos verificadores aduaneiros	234
Analistas aduaneiros - auxiliar de laboratório	2
Secretários aduaneiros	183
Técnico de informática	63
Verificadores auxiliares aduaneiros	579
Assistente técnico	930
Subinspetor	2
Pessoal ex-Junta de Crédito Público	2
Assistente operacional	294
Outros	1
<b>TOTAL</b>	<b>11.232</b>

No quadro anterior, apresentam-se as carreiras atualmente existentes na AT e o número de trabalhadores planeados para o ano de 2016. Em 2016, é expectável que o mapa de pessoal da AT seja aumentado para um número de postos de trabalho que se considera indispensável à prossecução do funcionamento dos serviços, com garantia dos níveis de eficácia e qualidade pretendidos. Concretamente, face ao verificado no final de 2015, contempla-se um aumento de cerca de 110 postos de trabalho, a ocupar em 2016 por via de concurso ou por via da mobilidade interna.

#### 4.7.2 Recursos financeiros

Em 2015, a despesa realizada da AT situou-se nos 593,4 milhões de euros, o que representa uma poupança de cerca de 2,6% face ao período homólogo de 2014.

##### Recursos financeiros da AT para 2016

Rubricas	Despesa aprovada	
	(Milhões €)	(% do total)
Funcionamento	563,0	99,8%
Despesas com pessoal	454,2	80,5%
Aquisição de bens e serviços	87,8	15,6%
Outras despesas correntes	11,4	2,0%
Despesas restantes - Investimento	9,6	1,7%
PIDDAC	1,2	0,2%
Outros valores	0,0	0,0%
<b>Total</b>	<b>564,2</b>	<b>100,0%</b>

Para 2016, as necessidades financeiras da AT foram estimadas em 701,5 milhões de euros, valor que foi proposto para o orçamento 2016 tendo sido aprovado o montante de 564,2 milhões de euros, cuja distribuição por rubricas se apresenta no quadro acima.

No total da despesa aprovada para 2015, as despesas com pessoal representam 80,5%, seguida das despesas com aquisição de bens e serviços, com um peso de 15,6%.

No Programa de Investimento e Despesa da Administração Central (PIDDAC), foi inscrito o orçamento no montante de 1,2 milhões de euros, relativos à realização e financiamento de três projetos, candidatos a fundos comunitários, o projeto "Alfândegas sem Papel (ASP)", o projeto "Autoridade Tributária em Segurança (ATS)" e o projeto relativo a formação dos recursos humanos na AT.

### **4.7.3 Instalações**

Os serviços da AT encontram-se dispersos por todo o território nacional, existindo representação em todos os concelhos do país. As instalações utilizadas são em 12% propriedade do Estado, 83% são arrendadas e 5% são cedidas, perfazendo, no seu conjunto, uma área total de cerca de 355.000 m<sup>2</sup>.

A AT, em 2016, participará no Programa de Racionalização dos serviços de atendimento da Administração Pública, promovendo-se uma maior proximidade ao cidadão com prestação de serviços de maior qualidade. Nesta perspetiva de racionalização dos espaços de atendimento e concentração de serviços, a AT integrará espaços físicos partilhados com outras entidades públicas e privadas no modelo de Lojas do Cidadão. A participação da AT neste Programa de Racionalização abrange já o estudo de cerca de 45 locais nos quais está previsto a inclusão dos serviços de finanças. Os processos em curso constituem verdadeiras experiências piloto que, posteriormente, deverão ser alargadas a todo o território.

Com participação neste processo, procuram-se ganhos de eficiência e eficácia resultantes da concentração de serviços anteriormente demasiado dispersos com vantagem para os cidadãos, mas também importantes economias de custos, com arrendamentos, energia, manutenção e conservação dos imóveis.

Nas instalações não abrangidas pelo Programa de Racionalização dos serviços de atendimento da Administração Pública, a AT dará continuidade a intervenções de melhoramento e racionalização das instalações, condicionados pelas disponibilidades financeiras já referidas, com vista à melhoria das condições de atendimento e trabalho em serviços de média e grande dimensão e com grande impacto nas populações abrangidas e também nalguns serviços regionais e centrais.

A AT, durante o ano de 2016, continuará a racionalizar a utilização e a afetação das suas instalações destacando-se o desenvolvimento das seguintes atividades:

- Participação em programa de racionalização e concentração de serviços públicos;

- Estudos de racionalização e reorganização espacial de serviços locais, regionais e centrais 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 serviço prestado e do funcionamento dos serviços;
- Funcionamento otimizado de unidades orgânicas;
- Melhoria das condições de segurança para colaboradores e utentes;
- Maior reconhecimento público da nova imagem da AT;
- Economias de custos com rendas e energia.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Siglas e acrónimos

AAP	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Administração de Plataformas
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
AMA	Agência para a Modernização Administrativa
APPT	Acordos Prévios sobre os Preços de Transferência
ASA	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Sistemas Aduaneiros
ASI	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Segurança Informática
APDEX	<i>Application Performance Index</i>
ASP	Alfândegas sem Papel
AT	Autoridade Tributária e Aduaneira
ATS	Autoridade Tributária em Segurança
BI	<i>Business Intelligence</i>
CAU	Código Aduaneiro da União
CAT	Centro de Atendimento Telefónico
CAAT	Conselho de Administração da Autoridade Tributária e Aduaneira
CDT	Convenção para evitar a Dupla Tributação
CEF	Centro de Estudos Fiscais e Aduaneiros
CESE	Contribuição Extraordinária do Setor Energético
CIAT	Centro Interamericano de Administrações Tributárias
CIRC	Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
CIRS	Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
CISE	<i>Common Information Sharing Environment</i>
CIVA	Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado
COMUCAM/COMALEP	Convenção Multilateral para a Cooperação e Assistência Mútua entre as Alfândegas da América Latina, Espanha e Portugal
CPA	Código do Procedimento Administrativo
CPC	Código do Processo Civil
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CPP	Código do Processo Penal
CPPT	Código de Procedimento e Processo Tributário
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>

CRS *Common Reporting Standard*

CTT Correios de Portugal

DAV Declaração Aduaneira de Veículos

DG TAXUD *Directorate-General for Taxation and Customs Union*

DMR Declaração Mensal de Remunerações

DS Direção de Serviços

DSA Direção de Serviços de Avaliações

DSAFA 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



DUC Documento Único de Cobrança  
ECG *Electronic Customs Group*  
EMCS *Excise Movement Control System*  
ETQG *Economic Tariff Questions Group*  
EUA Estados Unidos da América  
FATCA *Foreign Account Tax Compliance Act*  
FAQ *Frequently Asked Questions*  
FEADER Fundo Europeu Agrícola para o Desenvolvimento Rural  
FEAGA Fundo Europeu Agrícola de Garantia  
GAT Grupo de pessoal de Administração Tributária  
GNR Guarda Nacional Republicana  
GPS Sistema de Gestão de Processos e Serviços  
IABA Imposto sobre o Alcool e Bebidas Alcoólicas  
IEC Imposto Especial sobre o Consumo  
IEFP Instituto do Emprego e Formação Profissional  
IGF inspeção-Geral de Finanças  
IMI Imposto Municipal sobre Imóveis  
IMT Imposto Municipal sobre a Transmissão Onerosa de Imóveis  
IOTA Intra-European Organisation of Tax Administrations  
IPV Informações Pautais Vinculativas  
IR Imposto sobre o Rendimento  
IRC Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas  
IRS Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares  
IS Imposto de Selo  
ISO *International Organization for Standardization*  
ISO/IEC *International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission*  
ISO/TR *International Organization for Standardization/ Technical Report*  
ISP Imposto sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos  
ISV Imposto sobre Veículos  
IT Imposto sobre o Tabaco  
ITA Inspeção Tributária e Aduaneira  
IUC Imposto Único de Circulação  
IVA Imposto sobre o Valor Acrescentado  
IVR *Interactive Voice Response*  
LGT Lei Geral Tributária  
MASP *Multi-Annual Strategic Plan*  
NAGC Equipa de Projeto Multidisciplinar de Arquitetura e Gestão de Canais  
NGR Equipa de Projeto Multidisciplinar de Gestão da Relação

NIB Número de Identificação Bancária  
NIPIM@AR *Integrated Maritime Surveillance and Monitoring*  
OCDE Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico  
OE Orçamento do Estado  
OLAF Organismo Europeu de Luta Antifraude  
OMA Organização Mundial das Alfândegas  
PA Plano de Atividades  
PAELAC Plano de Ações Externas Locais no Âmbito do Sistema E-Fatura  
PECFEFA Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras  
PESD Política Europeia de Segurança e Defesa  
PGRCIC Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas  
PICAT Plano Integrado de Cooperação e Assistência Técnica  
PIDDAC Programa de Investimento e Despesa da Administração Central  
PMCF Plano de Melhoramento do Cumprimento Fiscal  
PME Pequenas e Médias Empresas  
PNAITA Plano Nacional de Atividades da Inspeção Tributária e Aduaneira  
PSP Polícia de Segurança Pública  
QUAR Quadro de Avaliação e Responsabilização  
RCM Resolução do Conselho de Ministros  
RERD Regime Excepcional de Regularização de Dívidas  
RFP Representação da Fazenda Pública  
RGIT Regime Geral das Infrações Tributárias  
RH Recursos Humanos  
RPT Recursos Próprios Tradicionais  
SAF-T *Standard Audit File for Tax Purposes*  
SAN *Storage Area Network*  
SCO Sistema de Contraordenações  
SECINNE Sistema Eletrónico de Citações e Notificações - Notificações Eletrónicas  
SEF Sistema de Execuções Fiscais  
SF Serviço de Finanças  
SFA Sistema de Fiscalidade Automóvel  
SI Sistemas de Informação  
SIAAP Sistema de Avaliação dos Atos Processuais  
SIADAP Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública  
SIAT Sistema de Inquéritos da Administração Tributária  
SICAT Sistema do Contencioso Administrativo  
SIGA Sistema Integrado de Gestão de Atendimento  
SGF Sistema de Gestão da Formação

SIGIV Sistema de Gestão das Informações Vinculativas  
SGPS Sociedade Gestora de Participações Sociais  
SII IT Sistema Integrado de Informação da Inspeção Tributária  
SINQUER Sistema de Inquéritos Criminais  
SNC Sistema de Normalização Contabilística  
SOA *Service-oriented Architecture*  
STADA Sistema de Tratamento Automático da Declaração Aduaneira  
SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats  
TAIEX *Technical Assistance and Information Exchange*  
TAXUD *Taxation and Customs Union*  
UE União Europeia  
UGC Unidade de Grandes Contribuintes  
UGRC Unidade de Gestão da Relação com os Contribuintes  
UO Unidades Orgânicas  
VAT *Value-added Tax*  
VIES Sistema de Intercâmbio de Informações sobre o IVA

## Anexo 2 – Síntese das Atividades Planeadas

Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras		
Objetivos	Atividades	UO
Assegurar o cumprimento declarativo e de liquidação	Controlo das inscrições/atualizações das matrizes	DSIMI
	Controlo dos benefícios fiscais e das isenções informatizadas	
	Otimização do sistema de liquidação	
Assegurar o desempenho das atribuições de âmbito internacional	Negociação de CDT	CEF
	Participar nas reuniões de âmbito internacional	
Aumentar a eficácia e a eficiência nas atividades de controlo desenvolvidas no âmbito da atividade antifraude	Aumentar a eficácia da ação inspetiva	DSAFA
Aumentar o controlo sobre as declarações em falta	Efetuar o cruzamento da informação de cadastro de veículos	DSIMT
	Efetuar o cruzamento da informação enviada pelas entidades através da Mod. 11	
Elaborar o PNAITA e os Relatórios de Atividades respetivos da IT em conformidade com as orientações e normas vigentes.	Elaborar relatórios mensais de atividades da Inspeção Tributária a nível Nacional e por Unidade Orgânica.	DSPCIT
Otimizar a área da investigação criminal	Assegurar a execução das diligências no âmbito da investigação criminal	DSAFA
Promover a cooperação e a adoção das melhores práticas de controlo, métodos e instrumentos de trabalho	Conferir/verificar os processos concluídos	DSL
	Realizar ações de sensibilização/formação às empresas, sobre licenciamento e controlo de bens de duplo uso	
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	
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
Reforçar a cooperação institucional com entidades externas	Promover a cooperação administrativa entre a AT e outras entidades, tendo em vista a troca regular de informações relativas à luta contra a fraude	DSAFA
	Realizar operações conjuntas	
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

## Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Objetivos	Atividades	UO
Assegurar a qualidade, fiabilidade e atualização dos dados do Sistema de Gestão de Registo de Contribuintes	Elaborar informações com os critérios de seleção com vista à cessação oficiosa de atividade	DSRC
	Elaborar informações com os critérios de seleção com vista aos reenquadramentos de IVA	
Assegurar os interesses financeiros da Comunidade Europeia	Preparar e acompanhar a tramitação dos processos relativos à colocação à disposição dos recursos próprios tradicionais	DSTA
Aumentar os níveis de cumprimento voluntário	Controlar o crédito de imposto por dupla tributação jurídica internacional	DSRI
	Controlar o cumprimento das obrigações declarativas dos titulares de rendimentos da diretiva da poupança	
Aumentar os níveis de cumprimento voluntário em IRC	Apoiar projetos informáticos relativos à campanha da DM22	DSIRC
Aumentar os níveis de cumprimento voluntário em IRS	Conceber e melhorar as aplicações informáticas	DSIRS
Contribuir para o aumento do cumprimento voluntário	Propostas de execução de ações de cumprimento voluntário previstas nos planos de risco	DSGR
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	
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	Desenvolvimento do SSA	DSAFA
	Executar funções de análise de risco em matéria de segurança e proteção (DSE-declaração sumária de entrada)	
Incrementar o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e a eficácia e a eficiência das ações da IT	Incrementar o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e a eficácia e a eficiência das ações da IT	DSIFAE
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	
Potenciar a informação facultativa e de apoio ao cumprimento voluntário	Gestão e acompanhamento do sistema e-fatura/sorteio	UGRC
	Informação facultativa de apoio ao cumprimento voluntário	

## Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Objetivos	Atividades	UO
Promover o cumprimento do dever de pagamento voluntário e a regularização dos incumprimentos	Ações de promoção do pagamento e de incentivo ao cumprimento	DSGCT
Racionalizar a tramitação processual	Analisar e tratar as reclamações no atendimento - RMC 189/96	DSRA
	Instruir, apreciar e apresentar proposta de decisão das autorizações no âmbito dos regimes aduaneiros, dos procedimentos declarativos, estatutos e simplificações	
	Simplificar e agilizar a tramitação dos processos	
Realizar processos de investigação	Realizar ações de investigação	DSIFAE
	Realizar processos de investigação	
Reforço do combate à fraude e evasão fiscal	Divergências - Definição de novos critérios e aperfeiçoamento das existentes	DSGR
	Plano de risco - Elaboração de planos de risco	
	Repositório - Levantamento de situações de risco identificadas nas diversas U.O. e medidas adotadas visando a diminuição do risco	

## Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas

Objetivos	Atividades	UO
Apoiar os serviços da AT na tramitação dos processos de contencioso e infrações tributárias	Elaborar instruções	DSJT
	Elaborar instrumentos de gestão e documentos metodológicos	
Apoiar os sujeitos passivos no cumprimento das respetivas obrigações fiscais	Recuperação de saldo de processos de consulta	DSIVA
	Resolver processos de consulta	
	Resolver processos de informação vinculativa	
	Avaliar atempadamente os pedidos formulados por operadores económicos no âmbito do National Helpdesk do EMCS, SIC-EU	DSIECIV
	Elaborar e reformular atempadamente FAQ no âmbito do EMCS, SIC-EU	
	Responder com celeridade aos pedidos de informação dos clientes internos e externos	
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
Aumentar a capacidade de conclusão de processos	Monitorizar os processos planeados	DSR
Aumentar a capacidade de resposta e de informação ao contribuinte	Responder a solicitações dos contribuintes e dos serviços	DSRC
Aumentar a produtividade em IRS	Responder a solicitações dos contribuintes e serviços	DSIRS
Aumentar a produtividade em IRC	Realizar processos relativos a pedidos de informação vinculativa	DSIRC
Aumentar a taxa de conclusão dos processos de Parecer reduzindo o tempo médio de pendência	Participação em grupos de trabalho	DSCJC
	Prestar apoio jurídico	
Diminuir os prazos médios de resposta em IRS	Analisar e responder aos pedidos dos tribunais	DSIRS
Diminuir os prazos médios de resposta em IRC	Análise de e-mail	DSIRC
	Eficiência processual em contencioso administrativo	
	Realização de processos	
Garantir e aperfeiçoar os tempos de resposta aos serviços e aos cidadãos	Responder aos pedidos de esclarecimentos aos serviços	DSC
Garantir o tratamento de pedidos de reembolsos/restituições	Análise dos pedidos restituição	DSCC
	Receção e tratamento dos pedidos de reembolsos e restituições de receitas aduaneiras	
Informar e decidir os processos de contencioso administrativo	Analisar e recuperar os processos de revisão administrativa	UGC

## Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas

Objetivos	Atividades	UO
Melhorar a eficiência dos serviços	Agilizar procedimentos internos	DSR
	Monitorizar questões mais frequentes	
Melhorar o apoio ao contribuinte	Analisar e tratar processos técnicos de troca de identificadores	DSC
Melhorar o desempenho da DSIVA na área do Contencioso Administrativo	Resolver processos de recurso hierárquico	DSIVA
	Resolver processos de revisão oficiosa	
Melhorar o desempenho da DSIECIV na apreciação dos meios de reação gratuitos	Apreciar reclamações gratuitas	DSIECIV
	Apreciar recursos hierárquicos	
	Elaborar inventário da documentação concluída	
Melhorar o desempenho da UO	Analisar/tratar processos	DSIMT
	Realizar estudos e análises	
	Responder a pedidos de informações vinculativas	
Melhorar o nível de atividade	Conclusão de processos com melhores níveis de desempenho	DSIMI
	Elaboração do inventário da documentação concluída	
	Estudo e divulgação de orientações genéricas e análise e prestação de informações vinculativas	
Melhorar os tempos médios de resposta e o grau de satisfação dos clientes	Apreciar e responder aos pedidos de emissão de IPV	DSTA
	Elaborar instruções administrativas	
Melhorar os tempos médios de resposta e o grau de satisfação dos clientes	Elaborar o inventário da documentação concluída	DSTAL
	Realizar análises laboratoriais de forma mais célere	
Reduzir o número de processos e agilizar a troca de informação no âmbito da cooperação internacional	Analisar/tratar processos de contencioso (recursos hierárquicos e revisões oficiosas)	DSRI
	Analisar/tratar processos de reembolsos internacionais	
Reduzir o prazo de pagamento de reembolsos de IVA	Elaborar proposta de procedimentos inspetivos	DSR
	Tratar e autorizar o pagamento de reembolsos	
Reduzir o tempo de resposta nos processos técnicos da DS	Analisar e tratar os processos do pp ano de anos anteriores	DSC
	Controlar o nº de pendências na instauração de processos	



## Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas

Objetivos	Atividades	UO
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 às solicitações efetuadas por OE, particulares, outros serviços ou entidades	
	Elaborar instruções administrativas	
Reduzir os tempos de tramitação processual e promover a resolução de processos	Monitorizar as infrações tributárias e aduaneiras	DSJT
	Monitorizar o contencioso tributário e aduaneiro	

## Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Acompanhar os níveis de desempenho da AT	Acompanhar os níveis de desempenho das alfândegas e propor medidas corretivas	DSRA
	Realização de ações de formação	
	Tratar e difundir dados referentes aos movimentos de importação e exportação	
Aperfeiçoar o tratamento, avaliação e difusão documental	Edição das publicações eletrónicas	CEF
	Edição de informação eletrónica	
	Proceder aos registos e rever os registos	
Assegurar a aplicação do sistema de avaliação de desempenho à AT e respetivos efeitos	Elaborar relatórios de acompanhamento do SIADAP	DSGRH
	Responder aos pedidos de esclarecimento decorrentes da aplicação do SIADAP à AT	
Assegurar a elaboração/aplicação dos diplomas relativos às carreiras gerais e especiais, bem como os demais diplomas relativos à gestão de pessoal	Elaborar projeto ACEP/Regulamento horário, no prazo de 10 dias, após conclusão da negociação/participação com os Sindicatos	DSGRH
	Emitir orientações para uniformização de procedimentos ou esclarecimentos sobre a aplicação da Lei	
Assegurar a elaboração de instrumentos de Gestão da AT	Elaborar os instrumentos de gestão da AT	DSPCG
Assegurar a gestão do funcionamento e segurança do pessoal, instalações e equipamentos da A.T.	Elaboração de relatórios de inspeção técnica a instalações da AT	DSIE
	Manutenção dos equipamentos passivos de combate a incêndios e eletromecânicos e implementação de planos de emergência nos edifícios da AT	
	Recolha diária de informação sobre pedidos de intervenção em instalações e equipamentos e propostas de resolução	
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	
	Realizar as obras de conservação em imóveis do parque imobiliário da AT	

## Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Assegurar a preparação dos elementos de síntese para o apuramento da despesa fiscal	Elaborar síntese apuramento despesa fiscal	DSPCG
Assegurar a qualidade do serviço prestado	Elaboração de pareceres sobre o enquadramento jurídico tributário	CEF
	Participação em ações de formação	
	Preparar as edições do Boletim CTF e dos Cadernos de CTF	
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 afetos à AT e sua inscrição nas bases de dados DSIE e SIE	DSIE
Assegurar o cumprimento dos objetivos definidos para as diferentes UO da AT com respeito pelas disposições legais e regulamentares	Realizar auditorias internas.	DSAI
Aumentar a eficiência dos serviços	Desenvolver todas as ações necessárias para a implementação do CAU	DSRA
	Elaborar requisitos do utilizador no âmbito dos procedimentos declarativos	
	Participar nas reuniões das instituições comunitárias e em ações promovidas pelo programa Alfândega 2020	
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	
Assegurar todos os procedimentos tendentes a entrada do processamento dos vencimentos no GERUP	Entrada em produção da aplicação	DSGRF
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	
	Realizar ações de formação específica em auditoria interna.	
Conceber e desenvolver aplicações informáticas	Criação de novas aplicações	DSGCT

**Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos**

<b>Objetivos</b>	<b>Atividades</b>	<b>UO</b>
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	Controlar a execução dos projetos	AGCI ASA AJTFF
	Diligenciar a execução prioritária das atividades definidas como relevantes para este objetivo	AJTFF
	Planear conceber e acompanhar o ciclo de desenvolvimento de projetos	AGCI AGI ASA
	Resolver incidentes	AGI
Elaboração do inventário da documentação concluída	Prazo para elaboração do inventário da documentação concluída	DSGR
Coordenar a representação da AT em reuniões e eventos nacionais e internacionais.	Assegurar a participação nas reuniões do Comité de gestão da Convenção de Quioto, no Comité do reforço de capacidades, entre outras	DSCRI
	Assegurar a participação nas reuniões dos Diretores-gerais das Alfandegas dos Estados Membros da UE e Turquia (Club), Reunião de Diretores-Gerais das Alfandegas da América latina, Espanha e Portugal /COMUCAM/COMALEP), Reuniões de Diretores-gerais da CPLP	
Dar continuidade à execução das ações conducentes à acreditação do Laboratório da AT (sistema da qualidade)	Realizar análises interlaboratoriais no âmbito do CLEN (Customs Laboratories European Network) para a validação e posterior acreditação de métodos de análise	DSTAL
	Validar métodos de análise	
Desmaterialização de processos e serviços	Acompanhar as ações PAELAC	UGRC
Disponibilizar serviços de apoio ao contribuinte e facilitar a interação AT/Contribuinte	Acompanhar o sistema de gestão integrado de atendimento (CRM)	UGRC
	Fazer o acompanhamento fiscal de médicos e advogados	
Elaborar indicadores de apoio à gestão para controlo orçamental	Criar indicadores	DSGRF
Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto	Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto	DSIVA
	Participar em Grupos de Trabalho	

## Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto e instituir medidas de reforço do controlo	Elaborar ofícios circulados e instruções de serviço	DSIECIV
	Realizar ações de controlo no âmbito da venda de gasóleo colorido e marcado	
	Realizar varejos a entrepostos fiscais	
Evitar a prescrição de processos de inquérito e disciplinares	Instruir processos disciplinares	DSCJC
	Participar aos órgãos de instrução criminal, factos suscetíveis de constituir crime	
Fomentar e operacionalizar o cumprimento da Política e do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	Acompanhamento da medida 12 do Plano de ação da AT em matéria de segurança da informação, proteção de dados e confidencialidade fiscal. Monitorização do acesso atribuídos a utilizadores externos.	DSAI
	Análise das situações denunciadas no âmbito do Planeamento da Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.	
	Monitorizar e avaliar o controlo interno da gestão no âmbito do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações (PGRIC).	
Garantir a contabilização e conciliação das receitas no SGR	Apurar os valores mensais da Receita de Estado	DSCC
	Efetuar a conciliação mensal da receita do Estado	
	Efetuar a conciliação mensal dos reembolsos e restituições	
Garantir a edição e difusão de informação com interesse e resposta aos agentes económicos	Atualizar toda a informação constante da Página da AT, quer na área Agrícola quer na área industrial	DSL
	Informar e apoiar os operadores económicos no cumprimento das suas obrigações	
Garantir a implementação das recomendações e propostas por parte das diferentes UO da AT	Proceder ao acompanhamento da implementação de recomendações e propostas mencionadas em relatórios da IGF e Tribunal de Contas, e contidas nos relatórios das auditorias internas realizadas pela DSAI.	DSAI
Garantir a monitorização e conciliação das garantias (SLE/SCA) prestadas para efeitos de licenciamento de comércio externo de produtos agrícolas	Cruzar e conciliar dados extraídos das aplicações informações SLE e SCA	DSL

## Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte 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	DSCRI
Garantir a realização de ações de cooperação e assistência técnica com outras administrações aduaneiras, no âmbito de programas comunitários	Coordenar e gerir os pedidos de assistência técnica no âmbito da UE/PESD	DSCRI
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 das aplicações	AGCI AJTFF ASA
	Gerir bases de dados	AAP
	Gerir plataformas	AAP
	Monitorizar as plataformas de alarmística	AGOC
	Planear, conceber e acompanhar o ciclo de vida dos projetos	ASA
	Resolver incidentes	AGI AGCI ASA AJTFF
Garantir níveis de segurança adequados	Administrar a firewall de webservices	ASI
	Controlar os virus informáticos	
	Análise de riscos de segurança	
Garantir o acompanhamento dos projetos e o bom funcionamento dos sistemas de informação e de gestão	Elaborar a pauta de serviço, mantendo-a permanentemente atualizada	DSTA
Implementar a uniformização dos procedimentos e o reforço dos controlos	Elaborar inventário de documentação concluída	DSL
	Elaborar/atualizar instruções e folhetos de licenciamento e controlo de produtos industriais e estratégicos	
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	
Incrementar os procedimentos aquisitivos por Concurso Público	Criar indicadores	DSGRF
Melhorar a eficácia no apoio laboratorial prestado	Estudar e aplicar novos métodos de análise	DSTAL

## Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Melhorar a Gestão de Utilizadores da AT	Integrar a GU com o SIADAPAT externos	ASI
Participação e cooperação com outros 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	
	Avaliar atempadamente os pedidos formulados por outros Estados Membros no âmbito do National Helpdesk do EMCS	DSIECIV
	Participar em seminários promovidos pelo Programa Fiscalis	
Participar nas reuniões internacionais		
Potenciar a qualidade do serviço de atendimento e suporte técnico de 1.a Linha	Efetuar o atendimento telefónico e diagnosticar os incidentes comunicados	AGOC
Promover a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências de dirigentes, chefias e demais colaboradores da AT	Consolidar o processo de criação da Academia da AT	DSF
	Executar um plano de atividades de aprendizagem	
Promover a melhoria contínua dos processos da Segurança Informática	Coordenar o processo de certificação ISO 27001	ASI
	Sistema de Gestão da Qualidade	
Promover a melhoria contínua dos processos sob a responsabilidade do serviço que coordena e assegura o cumprimento das normas internas	Cumprir as normas definidas na metodologia em vigor na AT.	AJTFF ASA ASA AGCI AGI
	Elaborar o inventário da documentação concluída	AAP
Promover a melhoria do desempenho da AT	Elaborar estudos e manuais	DSPCG
Promover a renovação e atualização tecnológica das infraestruturas de suporte à AT	Renovar componentes de infraestrutura	AAP
Promover a simplificação dos processos da área da cobrança	Avaliar e tratar documentação	DSR
	Desmaterializar procedimentos de reembolsos	
	Estudo de medidas de simplificação	DSRC
	Identificar e catalogar a informação produzida na UO	DSCC
Medidas de simplificação com potencial de implementação		

## Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Promover a valorização profissional e o aumento da produtividade	Realizar formação interna para aumentar a capacitação profissional	DSCAC
Promover as ações necessárias tendentes a uma redução da taxa de incidência de anomalias verificadas na planificação das cadeias	Verificar sequência das cadeias planeadas no CONTROL-M	AGOC
Reduzir o tempo de resposta às solicitações de âmbito interno e internacional	Assegurar a representação da AT na OCDE e UE	CEF
	Elaboração de pareceres e informações	
	Resposta a questionários da UE / OCDE	
Reduzir o Tempo Médio de Conclusão e de Resposta	Acompanhamento dos serviços	DSGCT
	Planos de agilização de procedimentos e controlo da antiguidade da dívida	
Reduzir os custos com as análises efetuadas com Laboratórios Terceiros	Implementar novas técnicas analíticas para aferir as características dos azeites	DSTAL
Reforçar a cooperação institucional com entidades internas e externas. Manter atualizado o acervo documental	Inventariação da documentação intermédia e histórica existente na UO (acervo da DGAIEC e AT) que permita a sua avaliação e tratamento	DSCRI
	Organizar e participar em eventos nacionais e internacionais	
Reforçar o controlo da informação financeira - AT / IGCP	Efetuar a conciliação de contas RE-SDRD	DSCC
Renovar o ambiente dos postos de trabalho dos serviços locais, para atualização do parque informático	Manter atualizado o planeamento das tarefas de migração para o novo sistema operativo dos postos de trabalho	AGOC
Otimizar as medidas de afetação/reafeção dos trabalhadores, no âmbito das políticas de gestão de pessoal	Elaborar o Balanço Social de 2016	DSGRH
	Proceder à afetação dos trabalhadores, por iniciativa dos serviços	
	Proceder ao tratamento da informação no âmbito da migração de dados dos sistemas legados da AT para o GeRHuP	
Promover a plena ocupação dos postos de trabalho e aplicar os mecanismos de evolução nas carreiras	Acompanhar os estágios dos inspetores tributários	DSGRH
	Concluir o procedimento de nomeação das chefias tributárias	



## Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Promover e assegurar a cooperação aduaneira bilateral e multilateral e assistência técnica com os países da CPLP	Atualizar e dinamizar o site das Alfandegas da CPLP	DSCRI
	Coordenar, dinamizar, acompanhar e avaliar a implementação das ações constantes do PICAT V (2016/2018).Dinamizar e coordenar a cooperação bilateral ad hoc com os países da CPLP	
	Desenvolver e acompanhar o programa de cooperação e assistência técnica aduaneira multilateral e bilateral com os países da CPLP	

## Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos

Objetivos	Atividades	UO	
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	
	Realizar inventário da documentação concluída		
Aumentar a eficiência dos serviços	Monitorizar a taxa de reclamação de primeiras avaliações	DSA	
	Realizar processos instaurados 2016		
	Recuperar processos de anos anteriores		
Aumentar a qualidade da avaliação	Monitorizar o trabalho desenvolvido	DSA	
	Processar as remunerações e honorários dos peritos avaliadores até ao 15º dia de cada mês		
Aumentar a qualidade da avaliação	Realizar ações de formação e atualização dos peritos avaliadores	DSA	
Aumentar o grau de satisfação do cidadão	Analisar/tratar os pedidos de certificados e certificações	DSRI	
	Avaliar os prédios urbanos	DSA	
	Enviar periodicamente informação de gestão		
	Responder a pedidos de esclarecimento de contribuintes ou de outros serviços		
Aumentar o grau de satisfação do contribuinte	Atendimento eletrónico e formulação de alertas via SMS, mail e portal das finanças	DSIMI	
	Controlar e acompanhar as solicitações através do e-balcão	DSIMT	
	Controlar e acompanhar as solicitações por email		
	Realização de processos instaurados	DSIMI	
	Recuperação de saldos dos processos		
Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos, agentes económicos e operadores	Gerir bases de dados	AAP	
	Gerir plataformas	AAP	
	Otimizar a operabilidade, disponibilidade e usabilidade dos sistemas		AGCI
			AGI ASA AJTFF
Garantir a resposta às questões formuladas via e-balcão	Respostas questões e-balcão	DSIFAE	
	Analisar e dar resposta às Questões Formuladas via e-balcão		

## Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos

Objetivos	Atividades	UO
Garantir os níveis de cumprimento de prazos nos Processos Judiciais	Colaboração com o Ministério Público	DSCJC
	Patrocínio judiciário dos trabalhadores	
	Representação da AT nos Tribunais	
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	
	Responder a solicitações de contribuintes e operadores económicos, por e-mail	
Promover a implementação de iniciativas que visem o aumento da qualidade dos serviços prestados	Elaborar o inventário de documentação concluída	DSPCG
	Promover inquérito de avaliação da qualidade dos serviços prestados	
	Realizar auditorias aos processos da AT	

