

# Plano de Atividades 2017

**Plano de Atividades 2017**

Autoridade Tributária e Aduaneira – Ministério das Finanças

Classificação: 010.05.03

(Documento aprovado pelo Conselho de Administração da Autoridade  
Tributária e Aduaneira em 13 de março de 2017)



Rua da Prata nº 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
3.2 PREVISÃO DA RECEITA FISCAL .....	14
3.3 ANÁLISE SWOT .....	17
4. OBJETIVOS .....	19
4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	19
4.2 OBJETIVOS OPERACIONAIS E INDICADORES .....	23
4.3 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO .....	25
4.3.1 REFORÇAR O COMBATE À FRAUDE E EVASÃO FISCAIS E ADUANEIRAS .....	28
4.3.2 FACILITAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES FISCAIS E ADUANEIRAS .....	32
4.3.3 REDUZIR OS TEMPOS DE RESPOSTA AOS CIDADÃOS E EMPRESAS .....	38
4.3.4 POTENCIAR OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO E DE APOIO AO CONTRIBUINTE E OTIMIZAR OS RECURSOS .....	41
4.3.5 AUMENTAR O GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS E AGENTES ECONÓMICOS .....	48
4.4 PROJETOS EM DESTAQUE .....	52
4.4.1 RENOVAÇÃO DO PORTAL DAS FINANÇAS .....	52
4.4.2 SIMPLIFICAÇÃO DAS DECLARAÇÕES ADUANEIRAS .....	52
4.4.3 OUTROS PROJETOS ENQUADRADOS NO PROGRAMA SIMPLEX+ .....	54
4.4.4 SEGURANÇA E PROTEÇÃO DE DADOS .....	55
4.5 OUTRAS ATIVIDADES .....	56
4.5.1 COBRANÇA .....	56
4.5.2 GESTÃO TRIBUTÁRIA .....	59
4.5.3 GESTÃO ADUANEIRA .....	66
4.5.4 INSPEÇÃO TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA .....	69
4.5.5 JUSTIÇA TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA .....	71
4.5.6 REPRESENTAÇÃO E COOPERAÇÃO .....	75
4.5.7 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO .....	78
4.5.8 OUTRAS ÁREAS .....	82
4.6 AVALIAÇÃO E CONTROLO DO PLANO .....	97
4.7 RECURSOS PLANEADOS .....	98
4.7.1 RECURSOS HUMANOS .....	98
4.7.2 RECURSOS FINANCEIROS .....	100
4.7.3 INSTALAÇÕES .....	100
ANEXOS .....	103
ANEXO 1 – SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	103
ANEXO 2 – SÍNTESE DAS ATIVIDADES PLANEADAS .....	107



## 1. NOTA INTRODUTÓRIA

A elaboração do Plano de Atividades (PA) da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) assenta numa metodologia de gestão e avaliação por objetivos, enquanto ferramenta de gestão estratégica e de avaliação do desempenho organizacional.

O PA, enquadrado pelo Plano Estratégico da AT para 2015-2019, identifica os objetivos a atingir, os programas ou projetos a realizar e os recursos a utilizar. Identifica, ainda, os indicadores que permitem avaliar a sua concretização no que respeita aos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade.

Este modelo exige um forte envolvimento e compromisso por parte das várias áreas funcionais da AT, resultando, assim, num esforço participado concretizado através da elaboração dos Planos de Atividade Setoriais das suas áreas funcionais.

O presente PA encontra-se também, naturalmente, alinhado com os objetivos do Governo, constantes nas Grandes Opções do Plano, e com o Orçamento do Estado para 2017, que convergem na adoção de uma série de medidas, estruturadas em torno de cinco orientações da política fiscal, que caracterizam e delimitam o contexto em que se vai desenvolver a atividade da AT planeada para 2017:

- Apoio às empresas e ao investimento;
- Simplificação da vida das pessoas e da atividade das empresas;
- Equidade fiscal;
- Combate à fraude e evasão fiscais;
- Reforço da função extrafiscal da tributação.

Este PA desenvolve-se 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, onde se inserem e descrevem os referenciais de atuação da AT, se apresenta a previsão da receita fiscal para 2017 e se faz a análise SWOT;
- Capítulo 4 – Objetivos, onde se apresenta o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da AT para 2017 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 um conjunto de outras atividades, enquadradas em objetivos que não

integrando o QUAR da AT, traduzem ainda assim aspetos importantes da sua atuação e, por fim, os recursos organizacionais.

Este Plano foi preparado pela Direção de Serviços de Planeamento e Controlo de Gestão (DSPCG), integrando os contributos das várias áreas funcionais da AT, nomeadamente através dos respetivos Planos de Atividade Setoriais esperando-se que constitua um elemento para o reforço de uma cultura de excelência, orientada para resultados, e para o envolvimento e alinhamento de toda a organização no cumprimento dos objetivos a que se propõe.

## 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, obedecendo a organização interna dos seus serviços 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.

Estrutura-se nas seguintes unidades orgânicas nucleares:

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

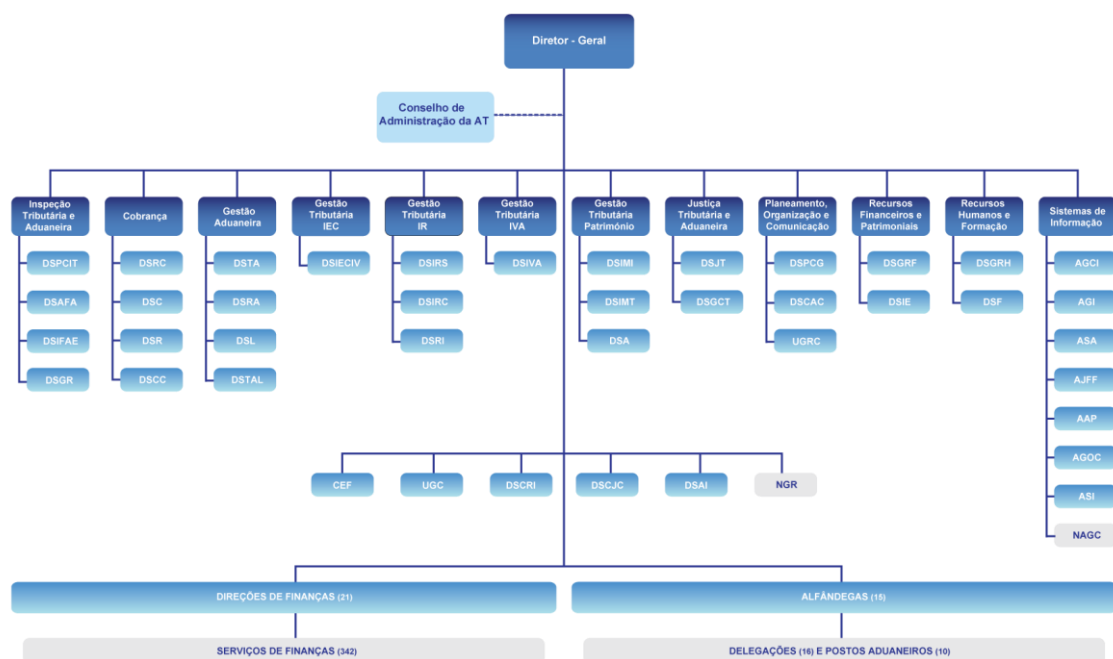
---

<sup>1</sup>Artigo 3.º, nºs 1 e 3, do Decreto-Lei 118/2011, de 15 de dezembro.

A sua estrutura orgânica é definida nos seguintes diplomas legais:

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

### Estrutura orgânica da AT



### 3. CONTEXTO

Para o ano de 2017, as Grandes Opções do Plano, bem como o Orçamento do Estado no que se refere à matéria fiscal, inserem-se num quadro de redução global da carga fiscal. Os ajustamentos introduzidos no sistema visam criar incentivos ao investimento e capitalização das empresas; facilitar a vida a famílias e empresas; reforçar a equidade fiscal; combater a evasão e o planeamento fiscal agressivo e promover práticas amigas do ambiente e da saúde pública. Para o alcance destes objetivos foram definidas uma série de medidas, estruturadas em torno de cinco orientações da política fiscal:

#### A – Apoio às empresas e ao investimento

- IVA na importação: início da reforma estrutural na cobrança de IVA nas importações, que permitirá às empresas eliminarem os custos financeiros associados ao pagamento antecipado do IVA alfandegário ou à constituição de garantias para o adiamento do seu pagamento. O novo sistema permitirá que o mesmo regime fiscal seja aplicado às importações, acabando com a necessidade de adiantar o IVA na importação, reforçando a competitividade das empresas, reduzindo os seus encargos financeiros e administrativo. O novo sistema iniciará a sua vigência em setembro de 2017 para um conjunto limitado de mercadorias, alargando-se em 2018 a todas as mercadorias e em março de 2018 para todas as empresas;
- Apoio ao investimento e capitalização: alteração do regime de remuneração convencional do capital social, aumentado a taxa e eliminando restrições à sua aplicabilidade, incentivando que o financiamento das empresas se faça através do reforço dos capitais próprios; duplicação do limite de investimento elegível no Regime Fiscal de Apoio ao Investimento; adoção de medidas de estímulo ao empreendedorismo e inovação, através do Programa Semente, encontrando-se prevista a atribuição de benefícios fiscais para investimentos individuais em *startups*; redução da taxa de IRC para as empresas que operam nos territórios do interior, sendo a taxa de 12,5% para os primeiros 15.000 euros de matéria coletável; redução de 90 para 75 dias do prazo para a AT prestar informações vinculativas que lhe tenham sido solicitadas com carácter de urgência.

#### B – Simplificação da vida das pessoas e da atividade das empresas

- IRS automático: início da implementação da medida 104 do programa Simplex+, com a disponibilização da declaração automática de IRS que conduzirá à aceleração da liquidação do imposto. Numa primeira fase, o IRS automático estará disponível para um universo de mais de um

milhão de contribuintes, que representam as situações de liquidação mais simples. Gradualmente, este universo será alargado a todos os contribuintes que apenas auferem rendimentos de trabalho dependente e pensões. Para os contribuintes abrangidos, durante o prazo normal de entrega do IRS, estará disponível, no Portal das Finanças, a declaração provisória com todos os rendimentos e deduções conhecidos do contribuinte e a correspondente liquidação provisória. Caso o contribuinte confirme os dados disponibilizados, a declaração provisória considera-se, para todos os efeitos legais, entregue pelo contribuinte e é automaticamente realizada a respetiva liquidação e, quando aplicável, processado o reembolso. Caso o contribuinte discorde da informação, deve entregar uma declaração de IRS nos termos habituais. Na ausência de confirmação ou entrega da declaração nos termos habituais, a declaração provisória considera-se entregue, para todos os efeitos legais, e a liquidação provisória converte-se em definitiva, prosseguindo automaticamente com base nos elementos conhecidos. O seu resultado será notificado ao contribuinte, que caso discorde poderá ainda apresentar, sem penalização, uma declaração de IRS, nos termos normais, no prazo adicional de 30 dias;

- Diminuição da prestação de garantias: introdução de alterações legislativas no sentido de diminuir as situações em que são exigidas garantias aos contribuintes. Neste sentido, são alargadas as situações de dispensa de garantia, em sede de processo executivo, que têm por base a insuficiência económica do contribuinte; é duplicado o limiar para a dispensa automática de prestação de garantia nos processos de execução fiscal com vista ao pagamento em prestações (de 2.500 euros para 5.000 euros, no caso de pessoas singulares, e de 5.000 para 10.000 euros, no caso de pessoas coletivas); cessa a necessidade de continuação de garantia quando o contribuinte obtenha uma decisão favorável em primeira instância;
- Desburocratização: eliminação de um conjunto de procedimentos e deveres acessórios, destacando-se a dispensa de requerimento na isenção de IMI para habitação própria; a simplificação da reclamação do valor patrimonial tributável; a eliminação das obrigações declarativas de IRC para entidades que auferem apenas rendimentos não sujeitos e dispensa da apresentação do certificado de conformidade, em sede de ISV, quando o mesmo já conste das bases de dados públicas.

### **C – Equidade fiscal**

- Tributação progressiva do património imobiliário: introdução, na tributação do património imobiliário, de um elemento progressivo de base pessoal, tributando de forma mais elevada os patrimónios mais avultados, com uma taxa marginal de 0,7% aplicada ao somatório do valor patrimonial tributário dos prédios urbanos, habitacionais e terrenos para construção, superior a 600.000 euros e de 1% na parte que exceda 1.000.000 euros, por sujeito passivo singular, e com uma

taxa única de 0,4% para o somatório dos prédios, habitacionais e terrenos para construção, propriedade de pessoas coletivas. De forma a evitar o impacto deste imposto na atividade económica, excluem-se da incidência os prédios rústicos e os prédios urbanos industriais, comerciais e para serviços. A possibilidade de dedução do montante de imposto pago à coleta relativa ao rendimento predial constitui adicionalmente um incentivo ao arrendamento e utilização produtiva do património. Este imposto substitui o anterior imposto do selo de 1% sobre o valor do imóvel acima de um milhão de euros. Com taxas inferiores (0,4% para pessoas colectivas e 0,7% para pessoas singulares), tem em conta o valor global do património imobiliário e não, isoladamente, o valor de cada prédio;

- Alterações no IRS e no ISV, visando facilitar e promover a vida independente das pessoas portadoras de deficiência. No IRS, é reforçada a redução da tributação para rendimentos do trabalho de pessoas com deficiência. No ISV, é criado um incentivo às empresas de locação de veículos para que disponibilizem nas suas frotas veículos adaptados a pessoas com deficiência. Eliminação do impedimento da opção pela tributação conjunta quando a declaração de IRS é entregue fora do prazo normal. Alteração do regime de perda de benefícios fiscais por dívidas fiscais e contributivas, alargando o prazo em que a regularização das mesmas permite conservar os benefícios.

#### **D – Combate à fraude e evasão fiscais**

- Cooperação internacional nas inspeções tributárias internas: participação no procedimento de inspeção tributária de funcionários pertencentes a administrações fiscais ou aduaneiras estrangeiras, no âmbito de mecanismos de assistência mútua e cooperação administrativa intracomunitária.

#### **E – Reforço da função extrafiscal da tributação**

- Tributação dos refrigerantes: alargamento da tributação especial do consumo às bebidas açucaradas (incluindo as bebidas com outros edulcorantes), seguindo as recomendações da Organização Mundial da Saúde. O imposto irá incidir sobre as bebidas açucaradas com menor valor nutricional, ficando isentos os sumos de frutas e néctares, bem como as bebidas lácteas;
- Imposto sobre Produtos Petrolíferos (ISP): descida na tributação sobre a gasolina com contrapartida numa subida de igual montante da tributação do gasóleo. Simultaneamente, introduz-se uma moratória na incorporação de biocombustíveis no gasóleo e gasolina, evitando a subida dos seus preços base.

### 3.2 Previsão da Receita Fiscal

O quadro seguinte apresenta a receita fiscal, total e desagregada por imposto, para o ano de 2016 (estimativa) e 2017 (previsão).

#### Receita fiscal administrada pela AT

Milhões de euros

	2016 Estimativa	2017 Previsão	Variação	
			Absoluta	%
<b>Receita fiscal do Estado</b>	<b>40.373,7</b>	<b>41.416,8</b>	<b>1.043,1</b>	<b>2,6%</b>
<b>Impostos Diretos</b>	<b>17.644,7</b>	<b>18.183,3</b>	<b>538,6</b>	<b>3,1%</b>
Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS)	12.234,3	12.430,7	196,4	1,6%
Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC)	5.088,3	5.275,1	186,8	3,7%
Outros	322,1	477,5	155,4	48,2%
<b>Impostos Indiretos</b>	<b>22.729,0</b>	<b>23.233,5</b>	<b>504,5</b>	<b>2,2%</b>
Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)	14.899,2	15.286,6	387,4	2,6%
Imposto sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos (ISP)	3.434,3	3.418,9	-15,4	-0,4%
Imposto sobre o Tabaco (IT)	1.593,5	1.503,7	-89,8	-5,6%
Impostos de Selo (IS)	1.410,8	1.489,5	78,7	5,6%
Imposto sobre Veículos (ISV)	655,8	692,3	36,5	5,6%
Imposto Único de Circulação (IUC)	296,3	300,7	4,4	1,5%
Imposto sobre Álcool e Bebidas Alcoólicas (IABA)	193,8	280,5	86,7	44,7%
Outros	245,3	261,3	16,0	6,5%
<b>Receita fiscal da Administração Local</b>	<b>2.919,5</b>	<b>2.871,7</b>	<b>-47,8</b>	<b>-1,6%</b>
Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)	1.533,0	1.547,5	14,5	0,9%
Imposto Municipal sobre Transações (IMT)	670,0	649,3	-20,7	-3,1%
Outros (Inclui Derrama)	716,5	674,9	-41,6	-5,8%
<b>por memória: PIB (taxa de crescimento homóloga real, em %)</b>	<b>1,2</b>	<b>1,5</b>		

Fonte: Ministério das Finanças, Informação sobre a proposta do Orçamento do Estado para 2017 (anexo ao Relatório do OE 2017).

A previsão da receita fiscal líquida do Estado para 2017 totaliza 41.416,8 milhões de euros, representando um crescimento de 2,6% face à receita estimada para 2016. Relativamente à receita fiscal da Administração Local, esta representa 2.871,7 milhões de euros em 2017, registando uma redução prevista de 1,6% face à estimativa para o ano anterior.

De salientar que, para 2017, prevê-se um aumento da receita fiscal de 100 milhões de euros, resultante ainda do Programa Especial de Redução de Endividamento ao Estado (que vigorou em 2016), e de 160 milhões de euros, devido à introdução do adicional ao IMI incidente sobre os prédios urbanos, sendo esta última receita da Segurança Social.

## Receita por imposto

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

Para 2017, prevê-se que a receita líquida em sede de IRS atinja o valor de 12.430,7 milhões de euros, representando um aumento de 1,6% face à estimativa para o ano anterior. Esta evolução tem subjacente o cenário macroeconómico do Orçamento do Estado para 2017, prevendo-se a normalização da atividade económica, nomeadamente ao nível das variáveis que mais fortemente condicionam a evolução da base tributável do IRS, como o crescimento esperado no emprego, nas remunerações e no rendimento disponível real. Por outro lado, prevê-se, para 2017, que a eliminação da sobretaxa de IRS tenha um impacto negativo sobre a receita de 200 milhões de euros.

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

A previsão da receita líquida de IRC ascende a 5.275,1 milhões de euros, em 2017, o que representa um aumento de 3,7% face à estimativa para 2016, refletindo, essencialmente, o cenário macroeconómico para 2017, com previsão do aumento do investimento empresarial e progressiva normalização das condições de financiamento.

### Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

Em 2017, prevê-se que a receita líquida em sede de IVA atinja 15.286,6 milhões de euros, representando um acréscimo de 2,6% face à estimativa para 2016. Esta previsão reflete a evolução da atividade económica prevista para 2017, nomeadamente o crescimento do consumo privado. Paralelamente, a receita do IVA beneficia do efeito esperado da estratégia de reforço do combate à fraude e à evasão fiscais ao longo de 2017.

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

Prevê-se que a receita líquida deste imposto alcance os 3.418,9 milhões de euros, em 2017, o que representa um decréscimo de 0,4% face à estimativa para 2016, resultante da descida na tributação sobre a gasolina.

### Imposto sobre o Tabaco (IT)

A previsão da receita líquida do imposto sobre o tabaco, para 2017, situa-se nos 1.503,7 milhões de euros, o que representa uma diminuição de 5,6% face à estimativa para 2016. Este decréscimo resulta do efeito das antecipações das introduções no consumo, que ocorre anteriormente à entrada em vigor do Orçamento do Estado, sendo que em 2016, devido à aprovação tardia do Orçamento do Estado para esse ano, esse efeito se verificou no início e no final do ano.

### Imposto do Selo (IS)

A receita líquida em sede de IS deverá atingir, em 2017, 1.489,5 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 5,6%, face à estimativa para 2016, beneficiando da recuperação da atividade económica.

### Imposto sobre Veículos (ISV)

Em 2017, a receita líquida do ISV deverá atingir os 692,3 milhões de euros, o que representa um aumento de 5,6% face ao estimado para 2016, traduzindo a recuperação expetável na venda de veículos automóveis, bem como o efeito das alterações constantes do Orçamento do Estado, nomeadamente o aumento nas taxas deste imposto relativas à componente de cilindrada e à componente ambiental.

### Imposto Único de Circulação (IUC)

Para 2017, no que respeita à receita líquida do IUC, a previsão situa-se nos 300,7 milhões de euros, o que corresponde a um crescimento de 1,5% face à estimativa para 2016, resultado do aumento das taxas deste imposto, bem como do crescimento previsto da venda de automóveis para 2017.

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

No que se refere ao IABA, prevê-se, para 2017, uma receita líquida no valor de 280,5 milhões de euros, o que representa um aumento de 44,7%, face à estimativa para 2016. Este aumento significativo é explicado pelo impacto das alterações legislativas contempladas no Orçamento do Estado para 2017, particularmente o alargamento do IABA às bebidas adicionadas de açúcar ou outros edulcorantes (cujo impacto previsto na receita é um aumento de 80 milhões de euros), bem como à aplicação de taxa positiva às outras bebidas fermentadas, tranquilas ou espumantes.

### Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)

Em 2017, a receita líquida do IMI deverá atingir os 1.547,5 milhões de euros, o que representa um crescimento de 0,9% face à estimativa para 2016.

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

Prevê-se que, em 2017, a receita líquida do IMT atinja os 649,3 milhões de euros, o que representa uma diminuição de 3,1% face à receita estimada para 2016.

## Direitos Aduaneiros

### Direitos aduaneiros administrados pela AT

	Milhões de euros			
	2016 Estimativa	2017 Previsão	Variação	
			Absoluta	%
Direitos aduaneiros de importação	173,9	174,5	0,6	0,3%

Fonte: AT.

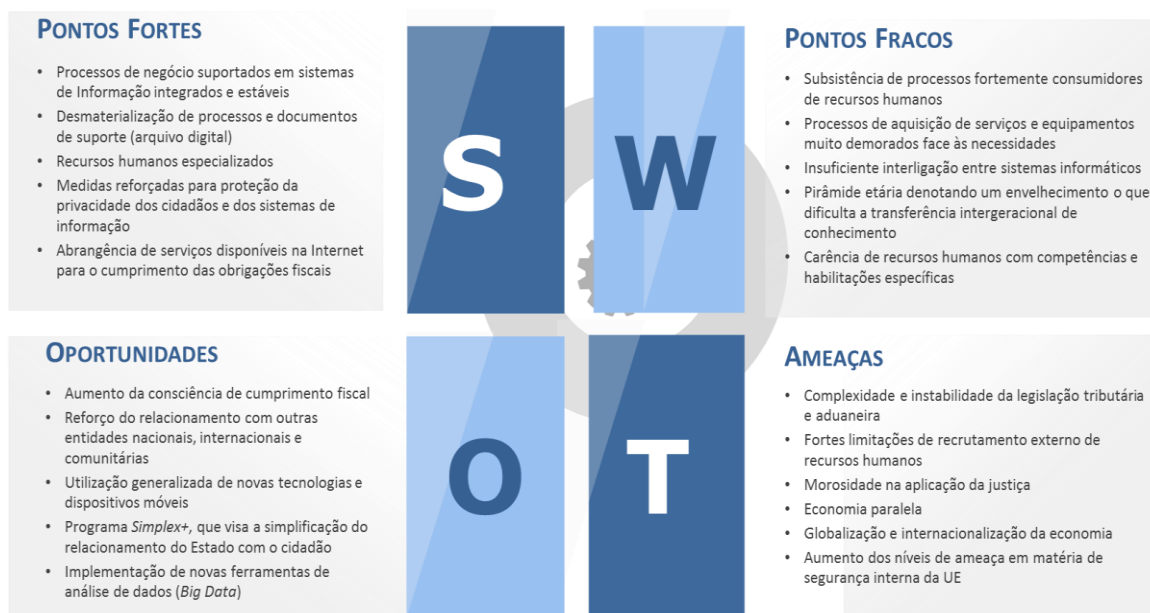
A previsão da receita bruta dos direitos aduaneiros é de 174,5 milhões de euros para 2017, representando um crescimento de 0,3% face à cobrança efetiva de 173,9 milhões de euros para 2016.



### 3.3 Análise SWOT

A análise SWOT (*strengths*/pontos fortes, *weaknesses*/pontos fracos, *opportunities*/oportunidades e *threats*/ameaças) caracteriza-se por ser uma ferramenta na gestão estratégica das organizações, permitindo obter uma visão mais alargada do seu ambiente interno e externo, 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 identificar facilmente os fatores críticos que condicionam o desempenho da AT, tendo em vista uma definição de estratégias que potenciem os seus pontos fortes, aproveitando as oportunidades externas, e que minimizem os seus pontos fracos, atenuando as ameaças externas.

A matriz seguinte consubstancia a análise SWOT efetuada:



Destacam-se, nomeadamente, como pontos fortes, a abrangência dos serviços disponíveis no Portal das Finanças, para o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras e o reforço de medidas para a proteção da privacidade dos cidadãos e dos sistemas de informação. A carência de recursos humanos com competências e habilitações específicas e o envelhecimento da estrutura etária, dificultando a transferência intergeracional do conhecimento, destacam-se como os principais pontos fracos da organização. Ao nível do ambiente externo, destacam-se como principais oportunidades o Programa Simplex+, enquanto as principais ameaças se prendem com as limitações de recrutamento externo de recursos humanos e a complexidade e instabilidade da legislação tributária e aduaneira.

Pode, assim, concluir-se que:

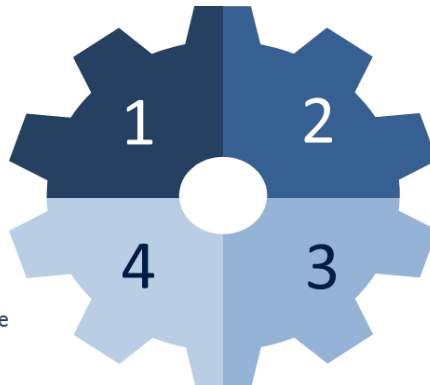
- O programa Simplex+ apresentando um conjunto de medidas que visam a simplificação do relacionamento do cidadão com o Estado, constitui uma oportunidade para a implementação de ações, especificamente na área fiscal;
- A forte adesão às novas tecnologias e a utilização generalizada dos dispositivos móveis por parte dos cidadãos afigura-se como uma oportunidade para a AT manter a sua aposta no desenvolvimento de soluções e aplicações para estes canais, no sentido de uma maior comodidade e rapidez no acesso aos serviços disponibilizados pela AT;
- O aumento da consciência para o cumprimento fiscal, associado à implementação de novas ferramentas de análise de dados (*Big Data*), vem reforçar as estratégias que facilitem e promovam o cumprimento voluntário, servindo, também, como meios de combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras;
- A preocupação, cada vez mais presente, com a segurança dos dados dos cidadãos direcionam a atuação da AT, no sentido de implementar medidas reforçadas para proteção da privacidade dos cidadãos e dos sistemas de informação, contribuindo para um maior sentimento de segurança e confiança por parte dos contribuintes na sua interação com a administração fiscal, através dos seus diversos canais.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 Objetivos Estratégicos

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

Reforçar a cooperação nacional e internacional a nível fiscal e aduaneiro e garantir a proteção nacional e da União Europeia



Melhorar o serviço prestado aos contribuintes e operadores económicos, facilitando o cumprimento voluntário e apoiando a competitividade económica

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

#### **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 União Europeia (UE) através da correta aplicação da legislação europeia.

Estabeleceram-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 minimize 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.

Estabeleceram-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.

Estabeleceram-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

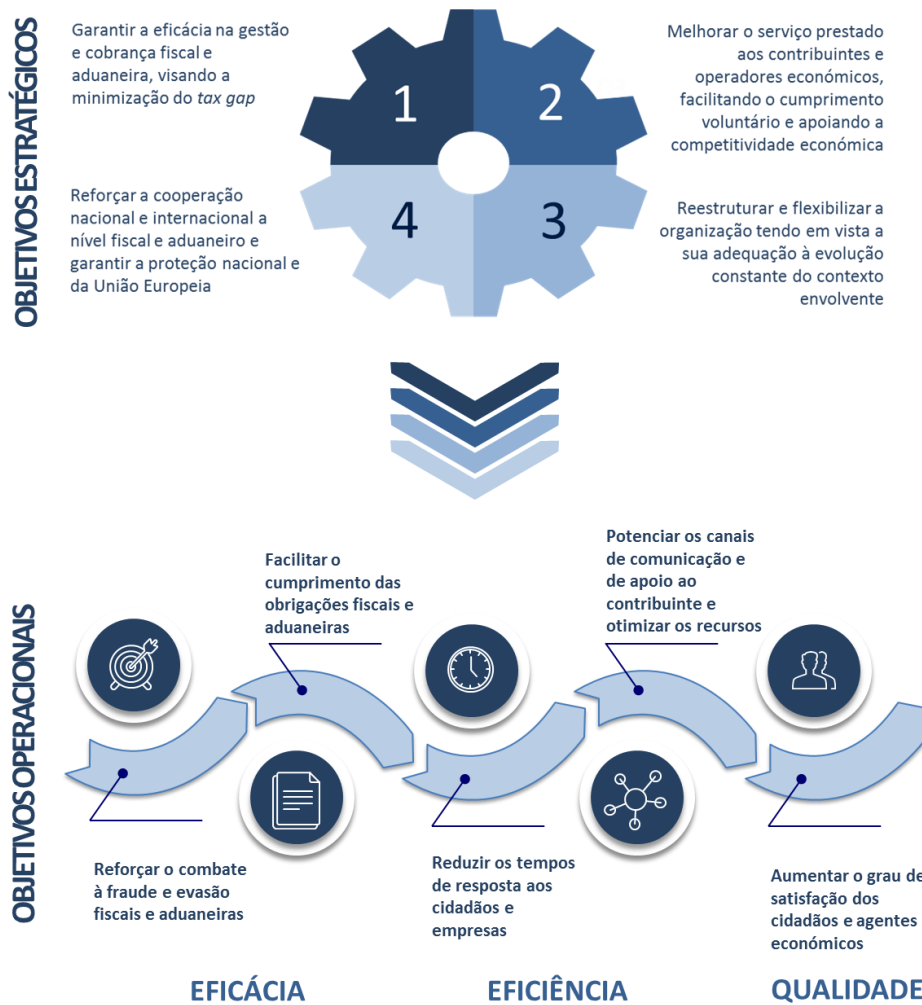
Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE), a Organização Mundial das Alfândegas (OMA), a Organização Intraeuropeia de Administrações Tributárias (IOTA) e o Centro Interamericano de Administrações Tributárias. A AT pretende igualmente reforçar a cooperação institucional com outras entidades, quer 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.

Estabeleceram-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, comunitárias 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 2017.



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 2017 será aferido pelos resultados obtidos nos 16 indicadores elencados no quadro seguinte.

### QUAR AT 2017

INDICADORES	PESO RELATIVO	META
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	9,0%	[903,6;1.104,4]
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	9,0%	[1.350;1.650]
3. Declarações de IRS entregues via eletrónica (%)	6,8%	[92;96]
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	6,8%	[70;80]
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	5,4%	[70;80]
6. Taxa de resolução de divergências (%)	8,1%	[75;85]
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	8,4%	[70;95]
8. Reembolsos de IVA a 30 dias - Código 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	8,4%	[25;30]
9. Desalfandegamento de mercadorias-Import./Export. (tempo médio, em horas e minutos (hh:mm))	7,2%	[8;12]
10. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	4,0%	[95;98]
11. Índice de segurança da informação (%)	4,0%	[77;80]
12. Eficiência no atendimento telefónico - <i>Call Center</i> (%)	4,0%	[70;80]
13. Trabalhadores que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	4,0%	[70;80]
14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	5,3%	[72;78]
15. Atendimento presencial (tempo médio de espera, em minutos e segundos)	5,3%	[19;23]
16. Reclamações ao atendimento - RCM n.º 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	4,5%	[12;16]



### 4.3 Quadro de Avaliação e Responsabilização

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 2017

**Missão:**

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

**Objetivos Estratégicos (OE)**

<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

**Objetivos Operacionais (OB)**
**Eficácia** Ponderação: 45%
**OB 1 Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras** Ponderação: 40%

Indicadores	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016	2017			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	1147,6	1286,9	1540,2	[903,6;1104,4]	1322	50%	DSGCT
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	1546,1	1438,8	1617,3	[1350;1650]	1900	50%	DSPCIT

**OB 2 Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras** Ponderação: 60%

Indicadores	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016	2017			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
3. Declarações de IRS entregues via eletrónica (%)	88,8	90,8	95,0	[92;96]	98	25%	DSIRS
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	83,2	88,7	77,2	[70;80]	90	25%	DSJT
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	82,6	82,7	79,2	[70;80]	90	20%	DSJT
6. Taxa de resolução de divergências (%)	-	91,0	92,8	[75;85]	100	30%	DSIRS/UGRC

**Eficiência** Ponderação: 40%
**OB 3 Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas** Ponderação: 60%

Indicadores	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016	2017			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	88,2	111,6	176,2	[70;95]	60	35%	DSPCG
8. Reembolsos de IVA a 30 dias - Código 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	22,0	25,7	23,5	[25;30]	15	35%	DSR
9. Desalfandegamento de mercadorias-Import./Export. (tempo médio, em horas e minutos (hh:mm))	-	-	-	[8;12]	4:00	30%	DSRA

**OB 4 Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos** Ponderação: 40%

Indicadores	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016	2017			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
10. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	96,6	96,3	96,5	[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 (%)	87,8	76,2	72,2	[70;80]	95	25%	DSCAC
13. Trabalhadores que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	78,5	90,1	80,5	[70;80]	92	25%	DSF

**Qualidade** Ponderação: 15%
**OB 5 Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos** Ponderação: 100%

Indicadores	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016	2017			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	75,1	71,0	72,8	[72;78]	90	35%	DSPCG
15. Atendimento presencial (tempo médio de espera, em minutos e segundos (mm:ss))	16:28	16:25	16:58	[19;23]	10	35%	DSCAC
16. Reclamações ao atendimento - RCM 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	11	11,7	11,4	[12;16]	10	30%	DSCAC

Recursos Humanos (Carreira)	Pontuação (a)	Planeados 2017	
		N.º de efetivos (b)	Pontos (c)=(a)*(b)
Dirigente - Direção Superior	20	17	340
Dirigente Intermédio	16	276	4.416
Chefia Tributária	16	1.202	19.232
Investigação Tributária	12	8	96
Técnico Superior	12	309	3.708
Técnico Superior Aduaneiro	12	270	3.240
Especialista de Informática	12	92	1.104
Técnico Economista	12	111	1.332
Técnico Jurista	12	20	240
GAT-Gestão Tributária	12	1.246	14.952
GAT-Inspeção Tributária	12	2.723	32.676
GAT-Técnico de Administração Tributária Adjunto	12	2.661	31.932
Técnico Verificador Aduaneiro	12	233	2.796
Analista Aduaneiro Auxiliar de Laboratório	9	2	18
Secretário Aduaneiro	9	183	1.647
Técnico de Informática	9	67	603
Verificador Auxiliar Aduaneiro	9	572	5.148
Assistente Técnico	8	946	7.568
Subinspetor	8	1	8
Pessoal Ex-Junta de Crédito Pública	8	2	16
Assistente Operacional	5	292	1.460
Outras	5	1	5
<b>Total</b>	-	<b>11.234</b>	<b>132.537</b>

Recursos Financeiros	Orçamento 2017 (milhões de euros)	
	Aprovado	
Funcionamento	585,2	
Despesas com pessoal	470,6	
Aquisição de bens e serviços	84,2	
Outras despesas correntes	14,3	
Despesas restantes - Investimento	16,1	
PIDDAC	0,7	
Outros valores	0,0	
<b>Total</b>	<b>585,9</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/rendimento coletável de IR + 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 SL + 30% (Σ proc. CA extintos no p.p. ano / Σ proc. CA pendentes no início do ano e instaurados no p.p. ano) nos SR + 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) código 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) código de análise DMR + 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)	SIGIV	((Σ (data de resposta do pedido - data de entrada do pedido - n.º dias de suspensão fora da AT) dos proc. de pedidos inf. vinculativas concluídos) + (Σ dias dos proc. de pedidos inf. vinculativas pendentes - n.º dias de suspensão fora da AT)) / Total dos proc. de 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 reembolso pagos
9. Desalfandegamento de mercadorias- Import./Export. (tempo médio, em horas e minutos (hh:mm))	STADA	Somatório de horas decorridas entre a aceitação e a autorização de saída na importação x70% + (Somatório de horas decorridas entre a aceitação e a autorização de saída na exportação x30%) / n.º total de declarações, excluídos 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 - RCM 189/96 (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	2015	2016	2017		
	Realizado		Meta	Valor crítico	Peso
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	1.286,9	1.540,2	[903,6;1.104,4]	1.322	50%
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	1.438,8	1.617,3	[1.350;1.650]	1.900	50%

#### Indicador 1. Cobrança coerciva

A cobrança coerciva é um indicador partilhado por toda a organização assumindo, por isso, particular relevância no contexto da atuação da AT, uma vez que 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.

Apesar de, nos últimos anos, as taxas de realização alcançadas terem superado os objetivos, tal como apresentado no quadro abaixo, o valor agora fixado continua a ser ambicioso atenta a diminuição da carteira líquida tramitável. O seu cumprimento exigirá uma monitorização rigorosa e um acompanhamento de proximidade no que se refere ao desempenho de todos os serviços, a par da implementação de medidas de gestão da carteira da dívida, suportada na análise da maturidade das fases e da dívida.

#### Indicador Cobrança coerciva – resultados e taxa realização

	2014	2015	2016
Resultado (milhões de euros)	1.147,6	1.286,9	1.540,2*
Taxa de realização (percentagem)	111,5%	121,0%	149,6%

\* Este resultado reflete, em parte, o impacto da adesão ao PERES – Programa Especial de Redução do Endividamento ao Estado - que vigorou entre 4 de novembro e 23 de dezembro de 2016.

Para 2017, a meta para este indicador foi fixada entre 903,6 e 1.104,4 milhões de euros, com um valor crítico de 1.322 milhões de euros.

Com o intuito de garantir o seu cumprimento, o foco da ação incidirá em atividades que levem à cobrança das dívidas e consistirá, prioritariamente em:

- Monitorizar os sistemas da cobrança coerciva;

- Estancar o crescimento da carteira da dívida;
- Tramitar de modo célere a dívida nova;
- Disponibilizar mais e melhor informação de suporte à decisão;
- Imprimir rapidez de resposta às solicitações internas;
- Fornecer apoio técnico-jurídico.

Com a realização destas atividades, perspetivam-se os seguintes impactos:

- Redução do volume de dívida nas fases tramitáveis;
- Redução da maturidade da dívida;
- Redução dos tempos de permanência nas fases;
- Melhoria do cumprimento fiscal e dissuasão do incumprimento.

## Indicador 2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras

A AT tem como um dos seus objetivos estratégicos, para o triénio 2015-2017, 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).

Em resultado da atuação da inspeção, para além das correções efetuadas aos valores declarados, verificam-se ainda efeitos indiretos, designadamente o acréscimo do cumprimento voluntário resultante do aumento da perceção de risco por parte de contribuintes incumpridores, dificilmente mensurável e, outros que decorrem diretamente dos procedimentos inspetivos, como sejam os autos de notícia pela verificação de infrações que constituem contraordenação ou de processos de inquérito instaurados pela prática de crimes fiscais.

O resultado mais visível da atuação da inspeção tributária é, sem dúvida, o que decorre das correções efetuadas aos valores declarados pelos contribuintes, quer no âmbito dos impostos sobre o rendimento – correções à matéria/rendimento coletável – quer no IVA, na entrega de retenções na fonte e nos impostos sobre o património – imposto detetado em falta.

A mensuração dos resultados da atividade inspetiva tem vindo a ser efetuada através do indicador “Correções inspetivas tributárias e aduaneiras”. No que se refere à área tributária, resulta da soma da conversão das correções à matéria/rendimento coletável em impostos sobre o rendimento, através de

uma “taxa teórica”, com o imposto detetado em falta, e, no que se refere à área aduaneira, resulta dos montantes propostos para cobrança. A fórmula de cálculo é a seguinte:

20% das correções à matéria/ rendimento coletável do IR + imposto detetado em falta + valor dos montantes propostos para cobrança pela Área Aduaneira

Esta fórmula de cálculo sofre uma alteração, relativamente ao ano anterior, que visa imprimir um maior rigor no cálculo do indicador. Em 2016, a fórmula contemplava uma taxa teórica de 4% aplicável às correções à matéria coletável de IMI e de IMT, sendo que, em 2017, a taxa teórica relativa a estes impostos deixará de existir, passando o imposto detetado em falta a corresponder ao valor das liquidações de IMI e IMT resultantes da atuação da ITA.

Refira-se que, quer a parcela relativa às correções à matéria/rendimento 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, no âmbito das ações de inspeção.

Em 2015 e 2016, o valor das correções inspetivas tributárias e aduaneiras foi de 1.438,8 e 1.617,3 milhões de euros, respetivamente, sendo que estes valores incluem cerca de 13 e 18 milhões de euros de correções aduaneiras, em 2015 e 2016, respetivamente.

A meta do indicador “Correções inspetivas tributárias e aduaneiras”, para 2017, é fixada no intervalo [1.350;1650], em milhões de euros, e tem por base a monitorização da atividade desenvolvida pela inspeção no quadriénio de 2013-2016, o tecido económico-empresarial existente e os recursos humanos que se preveem afetos à ITA.

O sucesso da estratégia delineada depende do total envolvimento da organização e implica a formulação, comunicação, execução, monitorização e revisão da estratégia. Assim, a ITA centrará a sua atuação num conjunto de premissas que inspiram a escolha das suas ações de controlo, focalizando a sua atenção na prossecução das seguintes atividades:

- Operacionalizar o controlo das atividades consideradas de risco identificadas no Plano Nacional de Atividade da Inspeção Tributária e Aduaneira e no Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras (PECFEFA) 2015/2017;
- 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 2 de abril;
- Operacionalizar a segmentação de contribuintes /operadores económicos, baseadas no modelo de negócio, recorrendo a técnicas de análise preditiva e a novas tecnologias para assegurar uma intervenção mais eficaz e eficiente;
- 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;
- Implementar um sistema de monitorização e controlo de operações efetuadas por entidades a atuar no âmbito da economia colaborativa (plataformas *online*);
- Operacionalizar o modelo de Controlo dos Novos Operadores;
- Otimizar os sistemas internos de gestão e informação;
- Desmaterializar o procedimento inspetivo;
- Dinamizar a utilização do potencial do analisador de ficheiros SAF-T, impondo-se a sua extração em todos os procedimentos inspetivos externos de âmbito geral e parcial;
- Dinamizar um contacto permanente com as áreas da Justiça, da Gestão e da Cobrança;
- Identificar e implementar, em conjunto com a Comissão Europeia e os Estados membros, as regras de risco comuns em matéria de fraude financeira e comercial;
- 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;
- Intensificar as ações conjuntas com outras entidades e as ações de controlo de bens em circulação.

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

- Melhoria dos indicadores de eficácia e eficiência do combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira;
- Incremento do número de contribuintes e operadores económicos integrados no sistema;
- Repressão da fraude, reduzindo comportamentos ilícitos, e promoção da condenação dos infratores;
- Otimização dos sistemas de informação de suporte à atividade da ITA;
- Participação em ações conjuntas com outras entidades nacionais e comunitárias e intensificação do recurso aos instrumentos de cooperação internacional.

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

Objetivo 2. Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras					
Indicadores	2015	2016	2017		
	Realizado		Meta	Valor crítico	Peso
3. Declarações de IRS entregues por via eletrónica (%)	90,8	95,0	[92;96]	98	25%
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	88,7	77,2	[70;80]	90	25%
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	82,7	79,2	[70;80]	90	20%
6. Taxa de resolução de divergências (%)	91,0	92,8	[75;85]	100	30%

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

Este indicador afere a adesão dos contribuintes singulares à entrega das respetivas declarações de rendimentos via Internet, medida pela percentagem que as declarações entregues por essa via representam no total das declarações entregues.

Privilegiando a AT o relacionamento via Internet e a desmaterialização de processos, como forma de facilitar o cumprimento das obrigações fiscais, este indicador, que abrange um tipo de declaração (declaração modelo 3 do IRS) em que para a maioria dos contribuintes não existe obrigatoriedade de entrega por Internet, constitui uma boa métrica para aferir do sucesso da AT na persecução desse desiderato.

A meta estabelecida, que se situa entre 92% e 96%, já muito próximo do respetivo valor crítico (fixado em 98%), reflete um grau de exigência elevado, o qual é justificado pelos bons resultados que se têm obtido nos anos anteriores e que constituem uma referência em termos internacionais. De facto, este indicador tem evoluído positivamente e de forma sistemática ao longo dos anos, tendo em 2016 sido atingido o resultado de 95%, que compara com 90,8%, em 2015 e 88,8%, em 2014, tal como apresentado no quadro seguinte.

#### Resultados do indicador

Indicador	2014	2015	2016
Declarações de IRS entregues por via eletrónica (% do total)	88,8%	90,8%	95,0%



Para garantir o cumprimento da meta fixada para o ano de 2017, dar-se-á continuidade ao reforço das medidas de apoio à entrega por Internet, designadamente, pré-preenchimento da declaração, simulação da liquidação, disponibilização de ajuda ao preenchimento, emissão de alertas avisando o contribuinte de potenciais inconsistências entre o declarado e os dados conhecidos pela AT, obviando, assim, à ocorrência de divergências e à necessidade do seu posterior esclarecimento. Por outro lado, prosseguir-se-á com a adoção de soluções de apoio e assistência presencial à entrega de declarações pela Internet por parte de contribuintes que têm dificuldade na utilização desta via.

Como principais impactos destas medidas, destacam-se:

- Melhoria do serviço prestado ao contribuinte;
- Redução do número de erros e de situações de divergência;
- Diminuição dos custos de cumprimento.

#### **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.

Para alcançar este objetivo, 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.

O suporte informático que assegura a eficácia do sistema é constituído pelo Sistema de Gestão das Contraordenações (SCO) e Sistema dos Inquéritos Criminais (SINQUER). 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. Subsiste 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 se insere o indicador “Eficácia processual nas infrações fiscais”, composto por processos tramitados no SCO e no SINQUER, com uma ponderação no resultado final do indicador de, respetivamente, 80% e 20%.

A evolução do resultado deste indicador no último triénio, evidenciada no quadro abaixo, apresenta oscilações motivadas sobretudo pela variação do volume de instauração.

#### Resultados do indicador

Indicador	2014	2015	2016
Eficácia processual nas infrações fiscais	83,2%	88,7%	77,2%

Em junho de 2015, ocorreram alterações legislativas no regime sancionatório aplicável às transgressões ocorridas em matéria de infraestruturas rodoviárias relativas ao pagamento de taxas de portagem, que motivaram a suspensão da instauração de processos de contraordenação até ao final do primeiro trimestre de 2016, momento em que terminou o processo de adaptação da aplicação de suporte ao novo enquadramento legislativo. Registou-se assim, em 2015, uma quebra acentuada do volume de instauração, que beneficiou o resultado do indicador nesse ano, porém, em 2016, a referida factualidade teve efeito inverso com a recuperação da instauração de processos de contraordenação por falta de pagamento de taxas de portagens.

Para 2017, a meta para este indicador mantém-se idêntica à fixada em anos anteriores, [70%;80%], com um valor crítico de 90%. Tendo em vista alcançar essa meta, em 2017, irão ser desenvolvidas as seguintes atividades:

- Monitorizar mensalmente os resultados, e detetar os desvios;
- Melhorar as funcionalidades existentes e implementar os novos módulos nas aplicações informáticas de suporte SCO e SINQUER no sentido de facilitar a tramitação processual;
- Rever o controlo dos processos suspensos por motivos legais;
- Implementar novos procedimentos automáticos de controlo de faltosos, bem como melhorar os existentes;
- Automatizar a instauração no sistema de contraordenações de infrações relativas a entidades externas.

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

- Redução do nível de incumprimento das obrigações tributárias dos contribuintes;
- Aumento da equidade entre os contribuintes;
- Recuperação da receita fiscal.

## Indicador 5. Eficácia do contencioso administrativo

A AT tem vindo a consolidar a sua capacidade, em caso de litígio com o contribuinte, de decidir de forma célere, as reclamações e recursos hierárquicos apresentados, 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.

Os processos relativos ao contencioso administrativo, de primeiro e segundo grau, encontram-se desmaterializados no Sistema do Contencioso Administrativo (SICAT). Em 2017, o SICAT passa a abranger também o contencioso administrativo aduaneiro.

O indicador “Eficácia do contencioso administrativo” é composto por processos de revisão administrativa de primeiro grau (nomeadamente, reclamações graciosas, 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 locais, serviços regionais e serviços centrais.

Em 2014 e 2015 este indicador apresentou resultados muito idênticos, porém, em 2016, assistiu-se a uma contração do resultado, tal como apresentado no quadro seguinte.

### Resultados do indicador

Indicador	2014	2015	2016
Eficácia do contencioso administrativo	82,6%	82,7%	79,2%

A contração verificada em 2016 é explicada por um aumento na instauração (24,4%) mais significativo que o aumento verificado na extinção deste tipo de processos (19,7%), o que significa que a capacidade de resposta da AT foi insuficiente para absorver o acréscimo de serviço enfrentado no ano. O acréscimo da instauração de processos foi sobretudo motivado pelo aumento das reclamações de IRS relativas às despesas dedutíveis à coleta, refletindo-se assim na área do contencioso administrativo o resultado das alterações legislativas ocorridas em sede daquele imposto.

De referir ainda o contexto adverso produzido pelas alterações legislativas que provocaram, na área do contencioso, modificações na competência de decisão da reclamação graciososa e no modelo organizativo dos serviços. Sublinha-se, no entanto, que o objetivo para 2016 foi cumprido, situando-se quase no patamar de superação.

Para 2017, a meta para este indicador mantém-se idêntica à fixada em anos anteriores [70%;80], com um valor crítico de 90%. Tendo em vista alcançar essa meta, em 2017, irão ser desenvolvidas as seguintes atividades:

- Monitorizar os resultados, e detetar os desvios;
- Melhorar as funcionalidades existentes na aplicação de suporte ao procedimento (SICAT);
- Controlar a qualidade de informação existente na base de dados, através da adequação da tramitação informática à física;
- Monitorizar a distribuição do volume de trabalho pelas unidades orgânicas.

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

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

## Indicador 6. Taxa de resolução de divergências

Este indicador assenta na capacidade de deteção de situações potencialmente irregulares por parte da AT, e tem como objetivo a resolução das divergências detetadas, possibilitando a sua regularização por parte do contribuinte, promovendo o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e aduaneiras. Atribui-se prioridade à regularização voluntária, reservando-se a intervenção da AT, nas suas funções de autoridade, para casos de persistência do incumprimento.

Este indicador mede o nível de resolução de situações de divergência 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 (DMR) e ao e-fatura, sendo que para 2017, a meta fixada está compreendida no intervalo [75;85], em %, considerando-se como valor crítico os 100%.

Em 2017, não obstante a resolução das divergências da DMR pendentes no início do ano continuarem a integrar este indicador, deixarão de ser geradas novas divergências em relação a esta declaração em consequência da implementação da medida 105 do programa Simplex+. Com a implementação desta medida, na submissão das DMR referentes a períodos posteriores a 1 de janeiro de 2017 será gerado um documento de pagamento correspondente ao valor das retenções inscrito nas mesmas declarações, deixando os contribuintes de proceder à entrega de declarações de retenção na fonte relativamente a rendimentos do trabalho dependente obtidos por residentes em território português e à sobretaxa

relativa ao mesmo tipo de rendimentos. Para além da eliminação da ocorrência de situações de divergência, a implementação desta medida eliminará também a duplicação de cumprimento de obrigações fiscais.

Para que a AT alcance o objetivo proposto para este indicador, em 2017, irão ser desenvolvidas as seguintes atividades:

- No que respeita às divergências diretamente relacionadas com a declaração de rendimentos de IRS, proceder-se-á à revisão dos códigos de análise atribuídos no âmbito do processo de liquidação da declaração modelo 3 do IRS, no sentido de se assegurar que a grande maioria das divergências criadas correspondem a efetivas situações de irregularidade. Pretende-se, assim, minimizar a ocorrência de situações em que os contribuintes são chamados a prestar esclarecimentos relativamente a situações em que a divergência/irregularidade não se vem a confirmar. A ocorrência deste tipo de situações acarreta custos excessivos e indevidos para os contribuintes e para os próprios serviços.
- Quanto às divergências no âmbito do e-fatura proceder-se-á a uma reformulação do respetivo sistema, o que impedirá a criação repetitiva de divergências já explicadas/justificadas em períodos anteriores, a criação da divergência através da deteção do problema e imediata transmissão de instruções ao contribuinte para resolução do mesmo, e que promoverá uma triagem antes da sinalização de determinadas situações como incongruência/divergência.

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

- Aumento do cumprimento voluntário;
- Maior eficácia.

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

Objetivo 3. Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas					
Indicadores	2015	2016	2017		
	Realizado		Meta	Valor crítico	Peso
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	111,6	176,2	[70;95]	60	35%
8. Reembolsos de IVA a 30 dias -Código 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	25,7	24,0	[25;30]	15	35%
9. Desalfandegamento de mercadorias-Import./Export. (tempo médio, em horas e minutos (hh:mm))	-	-	[8;12]	4:00	30%

#### Indicador 7. Informações vinculativas

O indicador “Informações vinculativas” avalia a capacidade de resposta aos pedidos de informação vinculativa apresentados pelos contribuintes para efeitos de enquadramento de situações tributárias concretas, muitas vezes associadas ao cumprimento de obrigações fiscais, pelo que a resposta, em tempo útil, pode ser determinante para o adequado cumprimento dessas obrigações.

A alteração, pelo Orçamento do Estado de 2017, do prazo estabelecido, no artigo 68.º da LGT, para a prestação, por parte da AT, de informações vinculativas solicitadas com carácter de urgência de 90 para 75 dias vem acentuar o esforço necessário no alcance dos prazos legalmente previstos. 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.

Para 2017, a meta para este indicador foi fixada no intervalo [70,95], em dias, com um valor crítico de 60 dias. O alcance desta exigirá um maior esforço de recuperação, para o qual será essencial, por um lado, o reforço dos recursos afetos a esta tarefa e, por outro lado, a deteção antecipada das questões que suscitam maiores dúvidas aos contribuintes, com o objetivo de, atempadamente, proceder à produção e divulgação de orientações administrativas que esclareçam essas dúvidas e reduza o número de situações em que os contribuintes sentem necessidade de recorrer a este tipo de pedidos de informação.

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

- Melhoria da relação entre contribuintes e operadores económicos e a AT;
- Reforço da imagem da AT;
- Redução da conflitualidade com os contribuintes.

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

O prazo médio de pagamento resultante do indicador “Reembolsos de IVA a 30 dias – Código 51”, assenta na disposição do artigo 9.º do Despacho Normativo n.º 18-A/2010, de 1 de julho, abrangendo os reembolsos de valor superior a 10.000 euros, 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 de elevada relevância, pelo impacto que tem na atividade económica em geral e, em particular, nalguns setores determinantes na economia portuguesa, tais como o da exportação.

De acordo com os resultados obtidos e expostos no quadro abaixo, o prazo médio de pagamento de reembolsos de IVA a 30 dias tem-se situado, nos últimos anos, abaixo ou no intervalo [25;30 dias], definido como meta do indicador. Esta evolução reflete a eficiência dos serviços prestados aos operadores económicos, nomeadamente na redução de tempos de resposta, sendo que o resultado do indicador, em 2016, evidencia uma antecipação média do pagamento dos reembolsos em mais de seis dias, em relação ao prazo legal de 30 dias.

### Resultados do indicador

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
Reembolsos do IVA a 30 dias – Código 51 (prazo médio de pagamento em dias)	26,0	29,5	22,0	25,7	23,5

Para o ano de 2017, mantém-se a meta definida para o ano transato, [25;30 dias], bem como o respetivo valor crítico em 15 dias. Para a prossecução deste objetivo propõem-se as seguintes atividades:

- Executar, com celeridade, os procedimentos relativos à análise e despacho dos reembolsos;
- Controlar situações de risco, com a colaboração de outros serviços da AT, nomeadamente a ITA, a fim de prevenir pagamentos indevidos;
- Propor e acompanhar os ajustamentos ao nível dos sistemas de informação, para manutenção da legalidade e segurança jurídica dos procedimentos que suportam a concessão de reembolsos.

Com a concretização das atividades identificadas, a AT espera alcançar os seguintes impactos:

- Redução do pagamento de juros por atraso no pagamento dos reembolsos;

- Maior transparência e previsibilidade na relação com os contribuintes e operadores económicos;
- Redução da conflitualidade com os contribuintes.

### **Indicador 9. Desalfandegamento de mercadorias - Importação/Exportação**

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, tornaram-nas 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 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 de mercadorias na importação e exportação (tempo médio, em horas e minutos)”, que materializa a estratégia a ser prosseguida pela área 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 entre 2014 e 2016 este indicador respeitava apenas aos fluxos de importação. Contudo, para 2017, entendeu-se necessário transformá-lo num indicador mais abrangente, isto é, um indicador que espelhe em maior grau as atividades dos serviços desconcentrados associadas ao desalfandegamento de mercadorias, pelo que foi alargado também aos fluxos de exportação.

Tendo em conta as simulações efetuadas com base nos valores obtidos para 2016, foi fixado o intervalo [8;12], em horas, como meta para 2017, e o valor crítico situado nas 4 horas. 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	2015	2016	2017		
	Realizado		Meta	Valor crítico	Peso
10. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	96,3	96,5	[95;98]	98	25%
11. Índice de segurança da informação (%)	77,6	77,6	[77;80]	95	25%
12. Eficiência no atendimento telefónico – <i>Call Center</i> (%)	76,2	72,2	[70;80]	95	25%
13. Trabalhadores que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	91,1	80,5	[70;80]	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.

No último triénio o indicador “Grau de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação” demonstrou alguma estabilidade de resultados nos primeiros dois anos, ao situar-se nos 96,7% e 96,6%, respetivamente, tendo em 2016 sido observada uma ligeira oscilação que o conduziu aos 96,4%. Para 2017, a meta fixada para este indicador está compreendida no intervalo [95;98], em %, considerando-se como valor crítico os 98%, 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 utiliza 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 o efeito foram identificadas diversas atividades a desenvolver, nomeadamente:

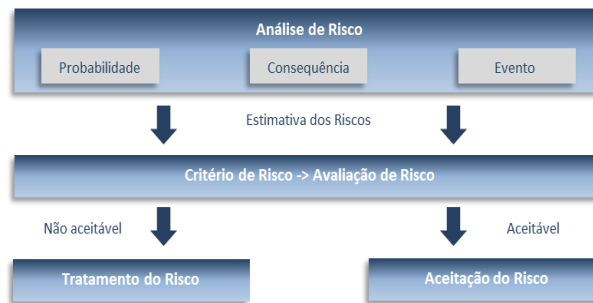
- Assegurar a melhoria e a expansão das plataformas de sistemas e das bases de dados;
- Assegurar, no processo de manutenção aplicacional, a incorporação de medidas corretivas;
- Garantir um processo de gestão de alterações que contribua para um melhor controlo e planeamento das passagens a produção de novas versões ou aplicações;
- Dar continuidade ao processo de renovação do ambiente de trabalho dos serviços locais promovendo a atualização do parque informático;
- Planear a implementação do novo conceito do ambiente do posto de trabalho centralizado no *datacenter*, com recurso à virtualização de sessões;
- 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;
- Aumentar os níveis de mobilidade e acessibilidade de acesso à rede interna da AT;
- Desenvolver as ações que constam do Plano de Continuidade, necessárias à implementação de um centro alternativo de *Disaster Recovery*.

Com a concretização destas medidas esperam-se, entre outros, os seguintes impactos:

- Elevar os níveis de disponibilidade e desempenho das aplicações de negócio;
- Melhoria do processo de gestão de alterações através do maior controlo do ciclo de passagem a exploração das aplicações e componentes de infraestrutura;
- Mitigação do risco de disrupção dos sistemas, rede e aplicações através da implementação do plano de continuidade de negócio.

## 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.



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.

Para 2017, a meta do indicador “Índice de segurança na informação” está compreendida no intervalo [77%;80%], considerando-se 100% como valor crítico. Para que seja alcançada esta meta foram identificadas diversas atividades, a desenvolver, nomeadamente:

- Assegurar 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;
- Participar na revisão dos perfis para acesso às aplicações;
- Participar no processo de evolução do sistema de gestão de identidades;
- Administrar as soluções de segurança para bases de dados;
- 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 concretização do Plano de *Disaster Recovery* e do Plano de Continuidade da AT.

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

- 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;
- 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 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 UGRC em campanha telefónica (*outbound*) de sensibilização e de informação.

Em 2016, pela primeira vez, passaram a existir condições para atendimento a deficientes auditivos. Este novo serviço contribui 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.

### Resultados do indicador

Indicador e dados	2012	2013	2014	2015	2016
Eficiência no atendimento telefónico $[(b)/(a)*100]$	75,0%	72,1%	87,8%	76,2%	72,2%
(a) Nº de chamadas recebidas	1.647.377	2.312.170	1.751.650	1.895.012	1.865.637
(b) Nº de chamadas atendidas	1.227.456	1.667.274	1.538.079	1.444.517	1.346.436

Durante o ano de 2016, foram recebidas 1.865.637 chamadas telefónicas das quais 1.346.436 foram atendidas tendo-se atingido, por isso, uma taxa de eficiência de 72,2%, dentro do intervalo definido para este indicador do QUAR da AT [70%;80%].

Para 2017, a meta relativa à taxa de eficiência no atendimento telefónico, está compreendida no intervalo [70%;80%], com um valor crítico de 90%. 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 e pelo facto do número do CAT ter passado para a gama 21 (217 206 707).

Com vista a atingir a meta definida, procurar-se-á:

- Reforçar a estrutura de atendimento telefónico com mais trabalhadores;
- Promover uma melhor alocação dos equipamentos disponíveis, de modo a que sejam concentrados num número mais reduzido de locais (aglutinação de recursos – equipas maiores), devidamente supervisionados;
- Divulgar eficazmente a autenticação segura para que o atendimento se realize com elevados padrões de qualidade e satisfação dos utilizadores;
- Realizar ações de atualização técnica para trabalhadores afetos ao 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*) e implementar uma solução mais flexível e dinâmica em termos de central telefónica interna/central telefónica externa (solução *global phone*);
- Apostar no atendimento automatizado com autenticação segura (e.g. informação sobre reembolsos).

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

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

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

A formação na AT é um instrumento de desenvolvimento de competências individuais e coletivas, necessárias à materialização dos seus objetivos estratégicos. Constitui, pois, um dos pilares da promoção de condições que potenciam a capacitação dos recursos humanos, motivando e fomentando a sua criatividade, a inovação, o espírito crítico e de iniciativa.

Neste quadro, a política de formação da AT reforça as suas funções essenciais e envolve todos os colaboradores, integrando-os nos objetivos da organização, circunstância que assegura um alinhamento ao nível das práticas de gestão e de responsabilização.

Tendo presentes estes mesmos propósitos, a AT, pela via da formação, continuará empenhada em fomentar o desenvolvimento das competências dos seus profissionais, promovendo, concomitantemente, a sua valorização e motivação de forma a garantir a satisfação dos utentes que utilizam os seus serviços e, conseqüentemente, a manutenção dos padrões de qualidade que lhe são reconhecidos.

A mensuração e acompanhamento do correspondente desempenho são efetuados 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. No ano de 2016 verifica-se um decréscimo da taxa de cobertura da formação e do número de efetivos com formação, em relação a 2015. Tal circunstância atribui-se ao abrandamento, em 2016, do número de projetos que, via de regra, mobilizam um conjunto significativo de formandos. O quadro seguinte apresenta, para os anos de 2013 a 2016, a percentagem dos trabalhadores da AT que frequentaram, pelo menos, uma atividade de aprendizagem.

**Resultados do indicador**

Indicador	2013	2014	2015	2016
Trabalhadores que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	74,7%	78,5%	90,1%	80,5%

Para 2017, a meta fixada para este indicador está compreendida no intervalo [70%;80%], sendo o respetivo valor crítico igual a 92%.

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

- Assegurar, em cumprimento do despacho nº 197/2016-XXI de 14/09/2016 do SEAF e em articulação com as Comissões de Avaliação nomeadas, a realização dos procedimentos necessários à avaliação permanente do pessoal do grupo de administração tributária, para efeitos de mudança de nível, conforme estabelece o respetivo regulamento;
- Garantir o desenvolvimento de formação resultante, quer do processo de levantamento de necessidades/inscrições no catálogo de formação 2016/2017, quer dos pedidos das diversas unidades orgânicas (UO) e dirigentes, considerados imprescindíveis e estrategicamente prioritários;
- Assegurar a concretização de formação interna em OE 2017, IRS mod.3, Dupla Tributação Internacional, IRS Tributação de não Residentes, IRS – Mais Valias, Preços de transferência, IVA – Análise de Contas Correntes, Regime do IVA nas Transações Intracomunitárias, LGT – Derrogação do Sigilo Bancário, IMI – casos práticos, Língua Portuguesa – técnicas de escrita, entre outros;
- Dar continuidade à formação presencial em línguas estrangeiras já desenvolvida em 2015 e 2016 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 Código de Processo Civil, Código do Procedimento Administrativo e Código de Processo Penal, 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 últimos anos, de forma intensiva, 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 e da revisão e/ou alteração de diplomas ou normas, por força de alterações legislativas que a tal conduzam;
- Ministrando cursos nas áreas da Liderança e Gestão das Equipas e da Eficácia Pessoal;
- Participar nas ações comunitárias promovidas pelos programas Alfândegas 2020 e Fiscais, reforçando as competências e o conhecimento das melhores práticas;

Com a realização destas atividades, perspetivam-se os seguintes impactos:

- Melhoria das competências e do desempenho dos profissionais da AT;
- Incremento da qualidade dos serviços, visando a satisfação dos utentes;
- Alinhamento da atividade formativa com as melhores práticas ao nível da gestão e responsabilização.

### 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	2015	2016	2017		
	Realizado		Meta	Valor crítico	Peso
14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	71,0	72,8	[72;78]	90	35%
15. Atendimento presencial (tempo médio de espera em minutos e segundos (mm:ss))	16:25	18:58	[19;23]	10:00	35%
16. Reclamações ao atendimento - RCM 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	11,7	11,4	[12;16]	10	30%

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

Na continuação do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido ao nível dos serviços disponibilizados, a AT mantém, desde 2012, a assunção do compromisso de auscultar o grau de satisfação dos utilizadores com o canal internet. Para esse efeito, são, anualmente, disponibilizados, no Portal das Finanças, um conjunto de inquéritos dirigidos a todos os grupos-alvo da AT (utilizadores gerais e utilizadores profissionais – contabilistas certificados, operadores aduaneiros e notários).

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. Além de procurarem conhecer o grau de satisfação global dos cidadãos quanto ao seu relacionamento *online* com a AT, têm também associados outros objetivos, nomeadamente a perceção sobre:

- Padrões de utilização do canal internet, refletidos nos índices de utilização e nas dificuldades percecionadas;
- Índices de satisfação no relacionamento com a AT, conjugando os níveis de utilização e a qualidade percecionada com os restantes canais de comunicação e atendimento;
- Esforços necessários ao desenvolvimento do Portal, no sentido de satisfazer os requisitos e as expectativas dos seus utilizadores, traduzidos na identificação das razões porque estão menos satisfeitos [não consideram o Portal muito bom ou bom].

A análise dos resultados fornece a perceção da satisfação dos contribuintes (utilizadores gerais e profissionais) sobre a qualidade do serviço prestado, proporcionando um instrumento de suporte à decisão de gestão.



Relativamente a 2016, foram recolhidas, no conjunto, 111.888 respostas aos inquéritos, sendo que 72,8% consideraram o serviço prestado como “muito bom” ou “bom”, com a seguinte desagregação:

- Qualidade do serviço “muito bom” (13,4%);
- Qualidade do serviço “bom” (59,4%).

Para 2017, dada a estabilidade dos resultados dos últimos anos, a meta fixada para este indicador (percentagem das respostas com avaliações de muito bom e bom face ao total de respostas) mantém-se compreendida no intervalo [72%;78%], sendo o respetivo valor crítico igual a 90%.

De forma a garantir a realização da meta fixada, serão desenvolvidas iniciativas conducentes à renovação do Portal das Finanças (ver capítulo 4.4).

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

- Melhoria do serviço prestado aos contribuintes e agentes económicos, no que respeita ao desempenho, disponibilidade e *performance* dos serviços *online*, conduzindo a um aumento da satisfação dos utilizadores deste canal de comunicação;
- Aumento do cumprimento das obrigações fiscais;
- Melhoria da imagem da AT.

## 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 na perspetiva dos contribuintes. 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)”, tal como ao número de atendimentos presenciais, os valores registados nos últimos anos são apresentados no quadro seguinte.

### Resultados do indicador

Indicador e dados	2012	2013	2014	2015	2016
Tempo médio de espera para atendimento presencial (mm:ss)	15:40	21:48	16:28	16:25	18:58
Nº de atendimentos presenciais	11.434.521	12.415.112	11.937.756	11.599.004	10.909.160

Em termos gerais, o tempo médio de espera para atendimento presencial apresenta uma tendência evolutiva idêntica ao número de atendimentos presenciais, com exceção do ano de 2016. Para esta situação contribuiu o aumento da complexidade dos assuntos tratados nos serviços, derivada, nomeadamente, das alterações legislativas que entraram em vigor nesse ano.

O ano de 2017 continuará a apresentar dificuldades para os serviços no atendimento presencial, no entanto, atentos os resultados alcançados nos dois últimos anos, entende-se que, para 2017, a meta deste indicador deve manter-se no 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.

Contribuindo para o alcançar da meta definida potenciar-se-ão os canais de comunicação com a AT não presenciais, e-balcão e CAT, assim como o Atendimento Presencial por Marcação. Iniciativas visando a disponibilização atempada de informação de qualidade no Portal das Finanças, contribuirão também para uma redução da necessidade de deslocação aos serviços de atendimento presencial da AT e, consequentemente, para o alcançar da meta deste indicador.

O impacto esperado com a realização das atividades acima enumeradas será:

- Aumento da satisfação dos contribuintes, diminuindo o tempo médio de espera no atendimento presencial.

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

A AT continuará a acompanhar, em 2017, 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, desde 2014, o número de reclamações recebidas tem-se mantido relativamente estável. Quanto ao prazo médio de resposta às reclamações ao atendimento, constata-se que após 2012, ano em que se registou um prazo de 14 dias, o indicador também se tem mantido relativamente estável, situando-se nos 11 dias, em 2016.

#### Resultados do indicador

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016
(a) Número de reclamações recebidas	2.181	3.153	2.440	2.332	2.442
(b) Número de reclamações respondidas	2.145	3.198	2.426	2.336	2.430
Percentagem de reclamações respondidas (b)/(a)	98,3%	101,4%	99,4%	100,2%	99,5%
Tempo médio de resposta (dias)	14	11	11	12	11

Para 2017, a meta fixada para este indicador mantém-se compreendida no intervalo [12;16], em dias, sendo o respetivo valor crítico igual a 10 dias.

A AT, considerando que é essencial a melhoria da relação que mantém com os cidadãos e operadores económicos, pretende continuar a dar resposta atempada a este tipo de reclamações e a retirar das mesmas ensinamentos e consequências, traduzidos em propostas de medidas de melhoria da qualidade do atendimento da AT.

Como principais impactos destacam-se:

- Redução do número de reclamações apresentadas;
- Aumento da qualidade do atendimento ao contribuinte.

## 4.4 Projetos em destaque

Nesta secção destacam-se alguns dos projetos planeados para 2017, designadamente:

- ◆ Renovação do Portal das Finanças;
- ◆ Simplificação das declarações aduaneiras;
- ◆ Outros projetos enquadrados no Programa Simplex+
- ◆ Segurança e Proteção de dados.

### 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 sofrido uma alteração de base tecnológica que visou a dotação de uma disponibilidade acrescida e preparar o caminho para uma segregação técnico-funcional dos diferentes serviços disponibilizados no mesmo.

Concluída que está a evolução de arquitetura tecnológica do Portal das Finanças, assume particular importância a sua evolução funcional, aproximando os serviços nele disponibilizados dos contribuintes e operadores económicos, maximizando o seu nível de satisfação ao mesmo tempo que potencia o aumento do cumprimento por parte destes.

A orientação ao contribuinte está no centro da estratégia definida para a evolução funcional do Portal das Finanças, sendo de realçar as seguintes iniciativas, em curso:

- Dotar o Portal das Finanças de mecanismo de pesquisa de informação e serviços que permitam aos cidadãos ver as suas necessidades respondidas, de forma ágil e assertiva;
- Promover a oferta direcionada de serviços ao contribuinte de acordo com a sua segmentação;
- Implementar mecanismos que permitam colocar em evidência e direcionem o utilizador para o cumprimento de obrigações individuais a que esteja obrigado num determinado momento, focando o contribuinte no cumprimento atempado das suas obrigações;
- Permitir o dinamismo de conteúdos no Portal das Finanças, que aproximem a sua linguagem do contribuinte, garantindo uma articulação entre os diversos canais de interação com a AT.

### 4.4.2 Simplificação das declarações aduaneiras

A simplificação das declarações aduaneiras será alcançada através da interligação dos vários sistemas informáticos aduaneiros (STADA e Sistema de Integrado dos Meios de Transporte e das Mercadorias –

SDS) com o desenvolvimento e implementação de automatismos que irão permitir avançar no processo de desmaterialização dos processos aduaneiros associados ao fluxo de entrada de mercadorias, substituindo os procedimentos manuais por processos informáticos. Esta medida comporta três vertentes:

- Tratamento da Declaração Aduaneira sob a forma de apresentação das mercadorias no SDS, que irá permitir o desembaraço aduaneiro de determinadas mercadorias relativas a carga e correio expresso de via aérea que beneficiem de franquia de direitos de importação e isenção de demais imposições e que não estejam sujeitas a proibições ou restrições, nem a qualquer formalidade específica. Este mecanismo visa agilizar os procedimentos associados ao desembaraço aduaneiro dessas mercadorias, traduzindo-se em benefícios efetivos para os operadores económicos e para a administração, quer ao nível da celeridade, como também ao nível da confirmação dos requisitos legais. Relativamente aos operadores de carga e correio expresso irá permitir que estes efetuem as formalidades necessárias através de um único sistema informático – o SDS, podendo, assim, ser dispensada a utilização e manutenção de uma aplicação própria, atualmente utilizada pela administração aduaneira, para este efeito, pois a informação fornecida em sede de apresentação das mercadorias à alfândega consubstanciará, também, o ato de manifestação de vontade de sujeição das mercadorias em causa ao regime aduaneiro de introdução em livre prática, ou seja, a respetiva declaração aduaneira.
- Validação automática dos dados da declaração aduaneira de importação, comunicação da concessão da autorização de saída e encerramento do depósito temporário, que visa a interligação entre o STADA-Importação e o SDS. Serão desenvolvidos e implementados automatismos que permitem substituir procedimentos manuais por processos informáticos com a inerente simplificação processual, incremento da eficácia dos controlos associados à identificação das situações que permitem a sujeição de mercadorias aos regimes de “importação” e aumento da qualidade dos dados declarados, culminando com a verificação automática e imediata do cumprimento dos trâmites aduaneiros e a comunicação inequívoca ao depositário de quais as mercadorias que podem sair do seu depósito;
- Ligação do SDS aos Sistemas Informáticos dos titulares dos Armazéns de Depósito Temporário, o que conduz a um incremento da eficiência e eficácia dos procedimentos aduaneiros beneficiando largamente os operadores económicos e permitindo um reajustamento dos recursos humanos da própria administração. Esta automatização de processos não só aumenta a competitividade dos portos e aeroportos portugueses como melhora a *performance* de todos os operadores envolvidos na cadeia logística de entrada de mercadorias.

### 4.4.3 Outros Projetos Enquadrados no Programa Simplex+

No âmbito do Programa Simplex+, para além dos projetos referidos nos pontos anteriores, a AT planeia implementar outros projetos relevantes para a sua relação com os contribuintes, designadamente:

Projeto	Objetivo do projeto
<b>IRS Automático</b>	Acabar gradualmente com a necessidade de entrega da declaração de IRS para os contribuintes que apenas auferem rendimentos de trabalho dependente (categoria A) e de pensões (categoria H), sendo o imposto a pagar ou a receber calculado com base na informação já disponível na AT
<b>App pagamento de impostos</b>	Disponibilizar informação de pagamentos e reembolsos através das novas soluções para <i>Mobile (APP)</i> , com possibilidade de pagamento através do <i>MB Way</i>
<b>Formulários fiscais sempre disponíveis</b>	Possibilitar, através do Portal das Finanças e a título gratuito, a impressão de formulários e documentos que devam ser entregues à AT
<b>Isenção IMI + simples</b>	Dispensar o pedido de isenção do IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis) sempre que a AT já disponha da informação necessária, como seja no caso da aquisição da habitação própria e permanente
<b>Restituição de IVA + simples</b>	Simplificar o procedimento de restituição de IVA às Associações de Bombeiros e desburocratizar os pedidos de reembolso de IVA suportado pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)
<b>Janela Única Aduaneira</b>	Implementar uma plataforma entre os operadores económicos e as entidades fiscalizadoras que aumente a eficiência dos procedimentos de desalfandegamento
<b>Notificações fiscais eletrónicas a não residentes</b>	Criar um sistema de citações e notificações eletrónicas, através do Portal das Finanças, para os contribuintes não-residentes
<b>Pagamentos alfandegários + simples</b>	Implementar o sistema de pagamentos DUC (Documento Único de Cobrança) na área alfandegária
<b>Processos inspetivos fiscais online</b>	Desmaterialização do procedimento inspetivo, disponibilizando aos contribuintes inspecionados, na sua área do Portal das Finanças, todas as fases do procedimento inspetivo a que venham a estar sujeitos, bem como o seu direito de participação na decisão
<b>Reembolso de IVA a cidadãos residentes fora da Comunidade + simples</b>	Possibilitar a submissão eletrónica do pedido de reembolso de IVA e implementação de regras de controlo e validação automáticas
<b>Sistema Fiscal Automóvel + simples</b>	Simplificar o sistema fiscal associado ao sector automóvel mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilização do cálculo automático de alguns campos da Declaração Aduaneira de Veículo (DAV);</li> <li>- Supressão do formulário Modelo 211068;</li> <li>- Simplificação do pagamento do Imposto sobre Veículos (ISV);</li> <li>- Melhoraria na integração da Declaração Aduaneira de Veículo e do DUC.</li> </ul>

#### 4.4.4 Segurança e Proteção de dados

No âmbito do Plano de Ação da AT em Matéria de Reforço de Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais, prosseguir-se-á com a implementação das medidas nele previstas destacando-se o desenvolvimento de mecanismos informáticos que possibilitem garantir uma permanente supervisão em matéria de proteção de dados, a revisão do atual sistema de gestão de utilizadores, de forma a dotar-se a AT de um sistema de gestão de identidades eficiente e versátil, bem como a revisão da estrutura geral de perfis de acesso às aplicações, o que implicará redefinição de *perfis* e criação de *roles* funcionais.

## 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 do IR, IVA, IEC, e património
- ◆ Gestão aduaneira;
- ◆ Inspeção tributária e aduaneira;
- ◆ Justiça tributária e aduaneira;
- ◆ Representação e cooperação;
- ◆ Sistemas de informação;
- ◆ Outras áreas tais como a Unidade dos Grandes Contribuintes, o Centro de Estudos Fiscais e Aduaneiros, a Auditoria Interna, a Consultoria Jurídica e Contencioso, o Planeamento, Organização e Comunicação, e os Recursos Humanos e Formação.

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

### 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;
- Integrar a cobrança das receitas aduaneiras no circuito Documento Único de Cobrança (DUC) e, conseqüentemente, nos sistemas de cobrança fiscais;
- Disponibilizar informação de pagamentos e reembolsos através das novas soluções para *Mobile* (APP), com possibilidade de pagamento através do *MB Way*;
- Desenvolver alertas/mensagens informativas direcionadas ao contribuinte através do Portal das Finanças e APP;



- Melhorar a qualidade da informação do registo de contribuintes (números de identificação bancária, moradas, entre outros);
- Estudar e concretizar medidas de saneamento da informação cadastral e de correção de enquadramento dos contribuintes;
- Simplificar a declaração de início de atividade, apresentando proposta de declaração simplificada.

#### **Impacto esperado**

- Aumento da cobrança efetuada em fase de cobrança voluntária;
- 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 que visem a melhoria do desempenho da área da cobrança, nomeadamente o levantamento e descrição dos processos maiores consumidores de recursos e a descrição e redefinição das competências da área;
- Estudar e desenvolver metodologias de acompanhamento da evolução da receita;
- Simplificar e desmaterializar os procedimentos de restituição de IVA dos “outros Regimes”, nomeadamente: i) às Forças Armadas e Segurança e Bombeiros (medida 145 do Simplex+); ii) IVA suportado pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (medida 146 do Simplex+) e iii) pedidos de reembolso de IVA para sujeitos passivos fora da Comunidade (medida 208 do Simplex+);
- 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, entre outros;
- Identificar e implementar medidas e ações 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;
- Desenvolver manuais de procedimentos que cubram as principais vertentes de atuação da área;

- Potenciar a utilização da informação obtida no e-fatura, nomeadamente no controlo de reembolsos.

#### **Impacto esperado**

- Redução dos tempos de resposta aos contribuintes;
- Melhoria do desempenho e da satisfação dos colaboradores;
- Aumento da eficiência da cobrança;
- Melhoria da qualidade e atualidade da informação.

Cobran-  
ça

### **Objetivo 3. Reforçar a confiança dos cidadãos e a transparência no relacionamento**

#### **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;
- 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;
- Melhorar a informação financeira disponibilizada no Portal;
- Centralizar na DSRC a gestão de toda a informação relativa aos dados de contato com os contribuintes, nomeadamente, os endereços de e-mail, adesão à via CTT e contacto telefónico para envio de SMS;

#### **Impacto esperado**

- Reforço da relação de confiança entre a AT e os contribuintes;
- Melhoria da imagem da AT;
- Redução do nível de incumprimento das obrigações fiscais dos contribuintes;
- Diminuição do contencioso com o contribuinte.

Cobran-  
ça

### **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 ”, “Criação do número fiscal europeu (UE-TIN)”, “Metodologias de Análise dos pedidos de reembolso do Regime Geral de IVA”;

#### **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.

### **4.5.2 Gestão tributária**

#### **Gestão tributária - IR e relações internacionais**

**IR**

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

#### **Atividades**

- Implementar a primeira fase da medida 4 do programa Simplex+, IRS automático;
- Desenvolver os projetos de campanha da liquidação do IRS e do IRC;
- Controlar os faltosos declarativos quer das declarações que visam a liquidação dos impostos, quer das de terceiros, como sejam a declaração modelo 10, a Declaração Mensal de Remunerações e a declaração modelo 30;
- Alertar os contribuintes para a aproximação das datas de vencimento das suas obrigações fiscais;
- Divulgação de doutrina e emissão de instruções administrativas;
- 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;
- Adotar procedimentos que agilizem a análise e decisão dos recursos hierárquicos em sede de impostos sobre o rendimento, com o objetivo de redução do tempo médio de análise e decisão;
- Introduzir melhorias nos sistemas de controlo automático, designadamente no âmbito do Regime Especial de Tributação dos Grupos de Sociedades e dos benefícios fiscais.

#### **Impacto esperado**

- Aumento dos níveis de cumprimento e redução dos respetivos custos;

- Aumento do grau de satisfação do cidadão;
- Maior uniformidade nas decisões;
- Garantia da receita orçamentada;
- Redução dos tempos de resposta.

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 a divulgação de doutrina administrativa, especialmente as informações vinculativas, no Portal das Finanças;
- Identificar e propor medidas de simplificação administrativa e legislativa;
- Desenvolver e aperfeiçoar bases de dados de conhecimento relativas aos impostos sobre o rendimento, incluindo a vertente internacional (Convenção para evitar a Dupla Tributação – CDT, Diretivas Comunitárias, entre outras);
- 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 a todos os tipos de reembolsos internacionais e a introdução de melhorias nas funcionalidades atualmente existentes.

### **Impacto esperado**

- Melhoria da qualidade do serviço prestado;
- Aumento do grau de satisfação do cidadão;
- Aumento dos níveis de cumprimento e redução dos respetivos custos;
- Melhoria dos níveis de desempenho;
- Redução dos tempos de resposta.

IR

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

#### **Atividades**

- Desenvolver e implementar um modelo de gestão e acompanhamento dos processos de troca de informação;
- Operacionalizar os acordos de troca de informação financeira (FATCA, DAC 2 e CRS);
- Criar um repositório da informação recebida de forma automática de outras administrações fiscais, designadamente no âmbito da DAC 1, DAC 2, CRS e FATCA, de forma a facilitar a sua consulta e utilização por parte das unidades orgânicas com competências de controlo e de inspeção;
- Conceber e implementar um Manual do Procedimento Amigável e da Convenção de Arbitragem;
- Participar em reuniões internacionais, designadamente as levadas a cabo pela UE e OCDE.

#### **Impacto esperado**

- Melhoria dos níveis de desempenho;
- Melhoria da cooperação internacional e cumprimento dos compromissos internacionais;
- Redução da evasão fiscal;
- Redução dos tempos de resposta.

### **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 e grupos de trabalho da IOTA, produzindo relatórios com propostas ou estudos e, respostas a administrações fiscais de outros Estados membros;

- 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 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 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**

- Criar novas mensagens informativas;
- Participar no processo de otimização do Portal da AT em sede de IEC e ISV;
- Implementar o novo Sistema de Fiscalidade Automóvel, associado à obrigatoriedade do envio da Declaração Aduaneira de Veículos pela Internet e gerir as novas funcionalidades do referido sistema, nomeadamente no que diz respeito ao tratamento automático dos reembolsos e das expedições de veículos;
- 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.

##### **Impacto esperado**

- Melhoria da gestão dos IEC e do ISV, desburocratizando os respetivos procedimentos;
- 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**

- 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;
- 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;

- 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 plástico leves;
- 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

Patri-  
mónio

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

##### Atividades

- Controlar e acompanhar as solicitações efetuadas através de e-mails e e-balcão;
- Formular alertas via SMS, mail e Portal das Finanças;
- Monitorizar a taxa de reclamação de primeiras avaliações, com a elaboração de relatórios contendo as conclusões sobre a monitorização contínua dos processos de avaliação;
- Responder atempadamente aos recursos e aos pedidos de informações do contribuinte.

#### Impacto esperado

- Aumento da qualidade e eficiência dos serviços nos atos tributários;
- Aumento do cumprimento voluntário de obrigações tributárias;
- Aumento da satisfação dos contribuintes;
- Diminuição dos custos de contexto.

Patri-  
mónio

#### 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;
- Elaborar estudos e análises e divulgar orientações genéricas;
- Analisar e prestar informações vinculativas.



#### **Impacto esperado**

- Harmonização da atuação dos serviços;
- 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;
- Enviar periodicamente instruções aos diversos intervenientes no processo avaliativo (ofícios, circulares, e-mail, manuais de avaliação), bem como disponibilizar, no portal das finanças, informação relevante para o desempenho dos peritos avaliadores;
- Realizar ações de formação/sensibilização aos peritos locais e regionais e aos vogais das Autarquias Locais que integram as comissões de segunda avaliação, bem como aos novos peritos que vierem a ser nomeados ao longo do ano.

#### **Impacto esperado**

- Aumento da qualidade da informação;
- Qualificação do trabalho desempenhado pelos peritos avaliadores.

Patri-  
mónio

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

##### **Atividades**

- Otimizar e implementar os sistemas 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 sustentado da receita do IMI;
- Aumento da receita e maximização da equidade fiscal;
- Aumento da eficiência e da eficácia da atualização das matrizes.

Patri-  
mónio

#### 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 declaração modelo 1 de tabela geral de IS com a constante do registo de contribuintes, cadastro automóvel e matriz predial;
- Efetuar o cruzamento da informação remetida pelas entidades na declaração modelo 11 e IMT liquidado.

##### Impacto esperado

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

### 4.5.3 Gestão aduaneira

GA

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

##### Atividades

- Assegurar a correta aplicação da legislação comunitária, nomeadamente na determinação correta da dívida aduaneira e garantir mecanismos adequados de controlo das mercadorias em trânsito e do combate à fraude, com a identificação das áreas de risco prioritárias, e recorrendo aos mecanismos de troca de informação;
- Minimizar das 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);
- Promover, em conjunto com as restantes áreas envolvidas no projeto, a entrada em produção do Sistema Aduaneiro de Liquidação, em substituição do módulo de liquidação do atual Sistema de Contabilidade Aduaneira;
- Assegurar a interligação do novo STADA-IMP ao Sistema das Declarações Sumárias;
- Aperfeiçoar continuamente o STADA-IMP;
- 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;
- Melhoria da eficácia em termos da contabilização dos RPT e do cabal cumprimento dos Regulamentos da UE;
- Gestão mais eficaz das garantias aduaneiras previstas no Código Aduaneiro da União;
- Reforço do controlo das mercadorias apresentadas à alfândega e da sua declaração nos prazos legais;
- Garantia da qualidade do controlo das mercadorias;
- Melhoria no combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira e à economia paralela.

## GA Objetivo 2. 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 electrónico, nomeadamente através da reengenharia de processos ao nível das remessas postais;
- Implementar o licenciamento 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 e de outra informação relevante para o desalfandegamento de mercadorias;
- Assegurar a disponibilização na Pauta (Intranet e Internet) de elementos auxiliares à interpretação da informação constante da mesma e complementares a essa mesma informação;
- Melhorar a integração no Sistema Integrado de Gestão da Informação Pautal de medidas de restrição decorrentes de legislação comunitária e de legislação nacional não integrada na Pauta Integrada da Comunidade Europeia;
- Melhorar o sistema relativo à emissão de informações pautais vinculativas, de modo a continuar a fornecer aos importadores e aos exportadores a segurança jurídica no que diz respeito à classificação pautal das mercadorias;
- Assegurar a melhoria do apoio laboratorial na gestão da fronteira externa e na regulação das trocas, com a realização de análises a mercadorias de forma mais célere;

- Executar as 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 de combater o comércio desleal e ilegal e apoiar o comércio legítimo;
- Simplificação dos procedimentos e eficácia dos controlos;
- Correto enquadramento pautal;
- Otimização do equilíbrio entre a facilitação e o controlo do comércio internacional, protegendo a União Europeia do comércio ilegal.

---

### **GA Objetivo 3. Potenciar e reforçar as tecnologias de informação, na ótica do utilizador**

---

#### **Atividades**

- Elaborar os requisitos do utilizador dos sistemas informáticos, garantindo a sua conformidade com a legislação e ministrar ações de formação dos utilizadores internos e, quando necessário, dos externos;
- Executar as ações necessárias, na ótica do utilizador, para que se possa assegurar o desenvolvimento de projetos informáticos de âmbito comunitário para que entrem em produção nas datas determinadas pela Comissão, nomeadamente acompanhar os projetos previstos no Programa de trabalho do Código Aduaneiro da União e no *Multi-Annual Strategic Plan*.

#### **Impacto esperado**

- Melhoria da qualidade dos sistemas informáticos da área aduaneira.

---

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

---

#### **Atividades**

- Participar ativamente na negociação das propostas legislativas da Comissão Europeia, no âmbito do direito aduaneiro da UE;
- Participar no *Electronic Customs Group* 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, origens, dívida aduaneira e garantias;
- Implementar a legislação da UE, designadamente no quadro do combate à contrafação, à proteção do ambiente, ao sistema Kimberley, ao controlo dos bens de duplo uso, ao controlo de drogas e precursores de drogas, participando diretamente nos vários fóruns internacionais;
- Assegurar a representação da AT ao nível dos Grupos de Trabalho internacionais e Comitês especializados, sob a égide do Conselho e da Comissão Europeia, ou promovidos por organizações 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 comum a todos os laboratórios aduaneiros de métodos e procedimentos analíticos;
- Representar a AT numa rede de diversos organismos públicos 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.

#### **Impacto esperado**

- Cumprimento de disposições comunitárias;
- Dinamização da atividade económica da União Europeia;
- Proteção da indústria nacional;
- Melhoraria dos serviços e da transparência dos controlos aduaneiros, em benefício dos operadores económicos;
- 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.

### **4.5.4 Inspeção tributária e aduaneira**

---

**ITA**

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

---

#### **Atividades**

- 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 2 de abril;
- Intensificar o controlo dos programas de faturação certificados pela AT, visando a identificação de *software* fraudulento para revogação de certificados;
- Potenciar a 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 monitorização e controlo de operações efetuadas por entidades a atuar no âmbito da economia colaborativa (plataformas *online*);
- Promover alterações na legislação aplicável à certificação de *software* de faturação, em função da experiência adquirida;
- Desenvolver um modelo de Controlo dos Novos Operadores;
- 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

- Aumento da equidade fiscal;
- Melhoria da eficácia e eficiência do combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira;
- Aumento do número de contribuintes e operadores económicos integrados no sistema;
- 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 identificadas no Plano Nacional de Atividades da Inspeção Tributária e Aduaneira 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;

- Desmaterializar o procedimento inspetivo;
- Dinamizar a utilização do potencial do analisador de ficheiros SAF-T, impondo-se a sua extração em todos os procedimentos inspetivos externos de âmbito geral e parcial;
- Desenvolver ações de formação que visem dotar os inspetores de competências em áreas de especial complexidade;
- Disponibilizar aos serviços da 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.

#### **Impacto esperado**

- Melhoria da 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.

### **4.5.5 Justiça tributária e aduaneira**

JTA

#### **Objetivo 1. Assegurar a cobrança coerciva**

#### **Atividades**

- Otimizar procedimentos de gestão processual;
- Alargar as funções operativas e centralização de processos, nos órgãos regionais;
- Melhorar a comunicação com entidades externas;
- Determinar as causas de impedimentos à tramitação processual;
- Investigar eventuais entropias verificadas nos sistemas informáticos;
- Intervir ao nível da manutenção e atualização das aplicações informáticas, desenvolvendo novas funcionalidades;
- Continuar a intervenção ao nível da estabilização e integração entre sistemas.

#### **Impacto esperado**

- 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 2. Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

### Atividades

- Conhecer as causas geradoras do incumprimento;
- Melhorar a informação disponibilizada ao contribuinte sobre as suas obrigações fiscais e aduaneiras através do Portal das Finanças;
- Aumentar a informação e simplificar a linguagem dos textos e notificações dirigidos aos contribuintes, de modo a que sejam de fácil perceção;
- Alargar progressivamente o SCO à área aduaneira;
- Aprofundar os interfaces existentes entre os sistemas das infrações fiscais e os sistemas do cadastro, inspeção tributária, gestão de imposto e cobrança para reforço do controlo de faltosos e dos processos suspensos por motivos legais;
- Tramitar no SCO as contraordenações provenientes de autos de notícia de entidades externas relativas a títulos de transporte;
- Automatizar a instauração no SCO dos autos de notícia provenientes da PSP e GNR;
- Implementar instauração automática de procedimentos de redução de coima relativos a regularizações efetuadas após início de uma inspeção.

### Impacto esperado

- Aumento do nível de cumprimento voluntário;
- Redução da prática de atos coercivos;
- Maior interação entre a AT e os contribuintes;
- Maior integração dos serviços dentro da AT;
- Aumento da equidade fiscal entre os contribuintes.



### JTA **Objetivo 3. Aumentar o conhecimento sobre o contencioso tributário**

#### **Atividades**

- Identificar os atos de liquidação que geram contencioso nos tribunais tributários e arbitrais;
- Analisar as causas que motivaram a interposição de meios impugnatórios pelos contribuintes, utilizando a informação sobre origem da liquidação e as normas objeto de litígio;
- Determinar a qualidade dos atos de liquidação efetuados pela Autoridade Tributária, avaliado pelo contencioso associado e o sentido das decisões administrativas e judiciais proferidas.

#### **Impacto esperado**

- Melhoria do controlo de processos;
- Uniformização de procedimentos;
- Diminuição dos níveis de litigância;
- Melhoria da gestão, induzida por um melhor conhecimento das áreas de negócio;
- Aumento da qualidade da fundamentação dos atos tributários praticados pela AT;
- Melhoria da qualidade das decisões administrativas e dos produtos da Representação da Fazenda Pública (RFP).

### JTA **Objetivo 4. Reduzir os encargos financeiros associados ao contencioso**

#### **Atividades**

- Identificar os processos de contencioso com decisões de procedência que apresentam trânsito judicial para controlo da concretização das respetivas decisões de modo a evitar pagamento de juros de mora pelo atraso na execução das decisões judiciais;
- Associar os encargos financeiros relativo ao pagamento de juros indemnizatórios e de mora, bem como dos encargos com a prestação indevida de garantias de encargos, ao contencioso que lhe deu origem, tendo como suporte a aplicação Sistema de Gestão dos encargos financeiros do contencioso (SIGEF);
- Identificar as custas judiciais pagas e recebidas, em consequência do ganho ou perda dos processos em tribunal, tendo como suporte a aplicação Sistema de liquidação dos encargos judiciais (SILEJ).

#### **Impacto esperado**

- Melhoria do controlo do tempo que medeia entre uma decisão e a respetiva produção de efeitos;
- Diminuição dos encargos financeiros suportados pela AT;

- Diminuição do contencioso relacionado com a execução de julgados.

JTA

#### Objetivo 5. 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;
- Alargar a comunicação entre os diversos sistemas informáticos de justiça tributária e da gestão de créditos, de modo a agilizar o cruzamento de informação e automatizar a comunicação das decisões ao processo executivo;
- Apreciar os atos contestados previamente ao envio a tribunal.

##### 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;
- Incremento da cobrança coerciva e qualificação da carteira da dívida.

JTA

#### Objetivo 6. Inovar na informação de gestão e de suporte à decisão

##### Atividades

- Acompanhar o ciclo de vida da liquidação tendo como suporte a aplicação Sistema de Avaliação dos Atos Processuais, concebida como repositório integrado de informação sobre o contencioso administrativo e judicial;
- Criar uma base de indicadores de gestão da justiça tributária para utilização dos gestores centrais, regionais e locais;
- Automatizar a extração da informação de gestão mensal no formato pretendido pelos *stakeholders*;

- Implementar relatórios de gestão com visualização de gráficos e tabelas com informação global ou desagregada por serviços centrais, regionais e locais e com atualização automática mensal;
- (Re)projetar os processos de obtenção de dados com o intuito de obter progressos em indicadores críticos, como o do desempenho, agilidade e, principalmente, de *Customer Relationship Management*, direcionados para os utilizadores dos Serviços de Finanças e Direções de Finanças;
- Desenvolver novas plataformas de informação, a disponibilizar aos utilizadores, com a finalidade de fornecer a melhor informação possível para um bom desempenho, eficácia e eficiência dos serviços.

#### 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;
- Aumento da eficiência e da eficácia dos serviços na gestão da carteira da dívida e devedores, do contencioso e das infrações fiscais;
- Maior eficácia na cobrança coerciva e no sancionamento das infrações fiscais;
- Redução do tempo que medeia a entrada de uma petição, decisão da entidade competente e eventual produção de efeitos de decisões favoráveis ao contribuinte;

### 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 XXXII reunião de Diretores-Gerais das Alfândegas dos países membros da Comunidade de Língua Portuguesa CPLP;
- Assegurar a participação na reunião de Diretores-Gerais das Alfândegas da América Latina, Espanha e Portugal COMUCAM/COMALEP;
- 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;
- Assegurar a participação nas reuniões da OLAF;

- 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 2017 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, Sistema Harmonizado, Valor Aduaneiro e Origens.

#### Impacto esperado

- Cooperação interinstitucional;
- Representação da AT;
- Capacitação técnica de outras administrações aduaneiras.

RC

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

#### Atividades

- 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, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste;
- Proceder à avaliação das ações solicitadas e apresentar 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);

- Desenvolver e acompanhar o programa de cooperação e assistência técnica aduaneira com os países da CPLP;
- Atualizar e dinamizar o portal das alfândegas da CPLP.

#### **Impacto esperado**

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

### **RC 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;
- Assegurar o acompanhamento dos pedidos de protocolos;
- Reforçar a cooperação existente entre a AT e o Ministério Público, relativamente a investigações em que intervenha como Órgão de Polícia Criminal;
- Intensificar o recurso à ferramenta dos controlos multilaterais;
- 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);
- 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;
- 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;

- Otimizar uma gestão de risco mais eficaz e eficiente, que conduza a um nível equivalente de controlos aduaneiros, especialmente na sua fronteira externa;
- 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.

#### **Impacto esperado**

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

### **4.5.7 Sistemas de informação**

#### **🔗 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;
- Analisar o impacto e identificar adaptações funcionais decorrentes de alterações legislativas e de novas necessidades dos serviços;
- Acompanhar os processamentos periódicos e elaborar informação estatística de suporte;
- Analisar e resolver situações reportadas pelos utilizadores;
- Atualizar tecnologicamente os vários sistemas.

##### **Impacto esperado**

- Melhoria do funcionamento operacional dos serviços;
- Aumento e melhoria da adequação dos sistemas à legislação vigente e às necessidades dos serviços e dos contribuintes;
- Melhoria da qualidade da informação disponibilizada;
- Redução dos tempos de resolução de situações reportadas;
- Cumprimento dos prazos legais;
- Evolução para versões de *software* suportadas e, conseqüentemente, redução do risco e dos custos.

## 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;
- Dar continuidade à implementação do 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;
- Dar continuidade à implementação da Arquitetura SOA (*Service-Oriented Architecture*) e *Big Data*;
- Dar continuidade à implementação do centro alternativo da AT que assegure a continuidade efetiva de serviço em caso de desastre;
- Melhorar as condições gerais do centro de dados de Lisboa;
- Melhorar o ambiente tecnológico de Qualidade;
- Renovar e/ou ampliar as seguintes plataformas: *mainframe*, *Storage Area Network*, centrais distribuídas e componente de robótica;
- Adquirir e instalar cerca de 2.000 postos de trabalho *ThinClient* e outros equipamentos com maiores características de mobilidade do tipo tablet;
- Implementação de um laboratório de teste das aplicações que irão entrar em produção no ambiente central de virtualização de sessões dos postos de trabalho;
- Efetuar a migração da plataforma de *Helpdesk* com a adoção de alguns processos de ITIL, nomeadamente a Gestão de Incidentes e Problemas, e a Gestão de Configurações e Alterações;
- Reformular as componentes de agregação e análise de tráfego do sistema de monitorização SIMRITTA;
- Assegurar o acompanhamento e a execução dos processos de mudança dos serviços para os novos espaços do cidadão;
- Implementar uma solução centralizada de gestão de controlo de acesso à infraestrutura de rede AT;
- Expandir a cobertura *WiFi* a outros edifícios centrais e distritais da AT;
- Implementar as infraestruturas e processos para as cópias de segurança dos sistemas virtuais baseados em *VMware*, e a correspondente replicação para o centro alternativo;

- Desenvolver os procedimentos de contratação para a rede de comunicações da AT, no âmbito do processo global para o Ministério das Finanças, cobrindo as infraestruturas e os serviços para dados, voz e comunicações unificadas;
- Implementar uma nova arquitetura de comunicações para os *datacenter*, principal e alternativo, adequando-a tecnologicamente às evoluções recentes das plataformas e dos sistemas centrais e às exigências de conectividade com os domínios externos;
- Reformulação da arquitetura de serviços para publicação de aplicações para a internet;
- Reformulação da infraestrutura e do modelo do Serviço de Atendimento Telefónico da AT;
- Renovação tecnológica das infraestruturas e dos equipamentos de rede dos edifícios centrais da AT e de algumas Direções de Finanças.

#### 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 cruzamento e armazenamento de informação;
- 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 tratamento dos incidentes e problemas através de uma plataforma mais ágil e flexível;
- Aumento da capacidade de mobilidade e expansão da cobertura de conectividade;
- Incremento da proteção da rede interna com o controlo da conformidade dos equipamentos que se ligam na rede da AT.

### 🔗 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 aplicativos;
- 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.

---

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

---

#### **Atividades**

- Promover a definição da prioridade e calendário dos serviços a recuperar de acordo com a evolução dos sistemas informáticos;
- Identificar e adquirir o equipamento indispensável para o funcionamento do centro alternativo;
- 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.

---

### **15 Objetivo 5. Promover níveis de satisfação superiores com os serviços prestados de forma digital aos cidadãos**

---

#### **Atividades**

- Implementar as iniciativas Simplex+;

- Evoluir o Portal das Finanças;
- Desenvolver soluções de mobilidade.

#### Impacto esperado

- Aumento dos níveis de satisfação dos cidadãos com os serviços prestados de forma digital;
- Incremento do nível de cumprimento voluntário das obrigações por parte dos cidadãos;
- Diminuição do acesso aos canais presenciais e telefónicos.

### 🏛️ Objetivo 6. Potenciar o valor da informação residente na AT em prol do processo de decisão

#### Atividades

- Reforçar a arquitetura analítica da AT;
- Reforçar as soluções analíticas (exploração de dados);
- Implementar mecanismos de qualidade de dados.

#### Impacto esperado

- Aumento do valor retirado pela AT da informação existente no seu ecossistema;
- Melhoria da eficácia do processo de decisão;
- Aumento da eficiência do processo analítico.

## 4.5.8 Outras áreas

### Unidade dos Grandes Contribuintes

#### UGC Objetivo 1. Prestar assistência ao cumprimento e identificar riscos

#### Atividades

- Aprofundar o 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;
- Reduzir o risco de cumprimento fiscal a níveis apropriadamente baixos, prevenindo a existência de eventuais litígios a prazo, materializada na decisão formal antecipada sobre a qualificação jurídico-tributária de operações realizadas com contingência fiscal, ou efetuando a autocorreção fiscal de operações já realizadas;
- Aplicar o programa de assistência pré-declarativa e o programa de autoavaliação e revisão dos riscos, como instrumentos para assegurar a concretização dos objetivos propostos.

### Impacto esperado

- Identificação e avaliação dos riscos de forma conjunta, numa base voluntária e cooperativa;
- Contribuição para a melhoria do cumprimento fiscal voluntário das obrigações fiscais e da autorregulização dos incumprimentos no curto-prazo e conseqüente redução do contencioso.

---

UGC **Objetivo 2. Aplicar o modelo de avaliação do risco de cumprimento**

---

### Atividades

- Avaliar o risco de cumprimento fiscal através de critérios de avaliação do desempenho dos grandes 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, através de informação recolhida de aplicação informática;
- Obter uma visão analítica e permanente sobre os grandes contribuintes, identificando o seu comportamento, individualmente considerado e no contexto dos setores de atividade económica em que se inserem, dos níveis de cumprimento de cada um;
- Segmentar os contribuintes, identificando os que são de baixo risco e os que não são de baixo risco.

### Impacto esperado

- Melhoria da eficiência, minimizando os gastos associados a procedimentos intrusivos que impliquem a afetação significativa de recursos de ambas as partes;
- Acompanhamento tributário mais adequado ao perfil de cada contribuinte, garantindo uma adequada gestão dos recursos (gestão do risco).

---

UGC **Objetivo 3. Implementar o acompanhamento das pessoas individuais de elevado património**

---

### Atividades

- Desenvolver e implementar a metodologia necessária para o exercício do controlo e assistência ao cumprimento dos contribuintes individuais de elevado património;
- Identificar, atendendo a uma evolução dinâmica da informação disponível e da situação patrimonial do universo destes contribuintes, outras pessoas individuais com manifestações de fortunas congruentes com o património ou rendimentos previstos na Portaria n.º 130/2016 que, por alguma razão, não tenham sido identificados no processo de seleção, estabelecendo uma maior equidade horizontal no âmbito do controlo do universo daqueles contribuintes.

### Impacto esperado

- Avaliação dos níveis de cumprimento voluntário dos contribuintes individuais e das suas necessidades de assistência ao cumprimento;
- Aferição da congruência dos rendimentos declarados com eventuais manifestações de fortuna;
- Identificação dos novos contribuintes individuais com manifestações de fortunas congruentes com o património ou rendimentos previstos na Portaria n.º 130/2016.

UGC

### Objetivo 4. Intensificar a utilização de acordos prévios de preços de transferência

#### Atividades

- Estabelecer acordos prévios de preços de transferência (APPT), entre um ou vários contribuintes e uma ou várias Administrações Tributárias, com o objetivo de estabelecer, com carácter 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;
- Sensibilizar os contribuintes envolvidos em operações vinculadas, nomeadamente através da discussão prévia dos riscos subjacentes, para as vantagens de celebração de um APPT.

### Impacto esperado

- Melhoria do cumprimento voluntário e redução do contencioso, através da sensibilização dos contribuintes envolvidos em operações vinculadas, nomeadamente da discussão prévia dos riscos subjacentes e vantagens de celebração de um APPT;
- Avaliação do cumprimento dos termos e condições fixados em acordos prévios de preços de transferência no decurso do seu período de vigência.

UGC

### Objetivo 5. Reformular o conceito de equipa no âmbito de inspeções a entidades complexas

#### Atividades

- Reorganizar o modelo de trabalho inspetivo, implementando um modelo baseado em equipas multidisciplinares, constituídas por inspetores especializados por matérias fiscais e de sistemas de informação, afastando-se do modelo tradicional de abordagem generalista das empresas;
- Especializar os inspetores em matérias fiscais específicas, estruturadas por módulos de trabalho - reconhecimento das diferenças entre a contabilidade e a fiscalidade (*book-tax gap*) e sistemas de informação - *outputs* de informação, contabilística e outra, com impacto nos resultados fiscais.

### Impacto esperado

- Incremento da capacidade de compreender operações mais complexas que se desenvolvem no âmbito das grandes empresas e do respetivo impacto fiscal e da eficiência e eficácia do trabalho inspetivo;
- Identificação e aprofundamento de novas áreas de risco de cumprimento fiscal;
- Melhoria da assertividade no enquadramento jurídico-tributário das operações, assegurando a sua mais apropriada fundamentação e, concomitantemente, contribuindo para a redução do risco de potencial contencioso.

UGC

### Objetivo 6. Atribuir competências de órgão periférico local à UGC

#### Atividades

- Completar o processo legislativo de implementação da UGC, atribuindo-lhe competências de órgão periférico local;
- Centralizar as funções relacionadas com o cumprimento das obrigações fiscais num único órgão, de acordo com o conceito de balcão único (*one-stop-shop*).

### Impacto esperado

- Acompanhamento e tratamento mais personalizado da situação fiscal dos grandes contribuintes;
- Aumento da eficácia e eficiência de atuação da administração tributária, melhorando a qualidade do serviço prestado, reduzindo os custos de cumprimento e de administração.

UGC

### Objetivo 7. Reativar o fórum dos grandes contribuintes

#### Atividades

- Reativar as atividades no âmbito do Fórum dos Grandes Contribuintes;
- Realizar reunião plenária e reuniões das comissões setoriais;
- Aprovar o Código de Boas Práticas Tributárias.

### Impacto esperado

- Redução dos riscos tributários significativos e prevenção das condutas suscetíveis de os gerar;
- Melhoria do cumprimento voluntário, redução do contencioso e dos custos administrativos e de cumprimento.

## Centro de Estudos Fiscais e Aduaneiros

### CEF **Objetivo 1. Contribuir para a qualidade do serviço prestado**

#### Atividades

- Analisar os casos que lhe sejam submetidos para apreciação, elaborando os pareceres sobre o respetivo enquadramento jurídico-tributário.

#### Impacto esperado

- Maior qualidade técnica das decisões da AT.

### CEF **Objetivo 2. Contribuir para o reforço da cooperação nacional e internacional a nível fiscal e aduaneiro**

#### Atividades

- Assegurar a representação da AT nas comissões e grupos de trabalho de organizações internacionais;
- 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 e dos Acordos para Troca de Informações em Matéria Fiscal.

#### Impacto esperado

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

### CEF **Objetivo 3. Contribuir para o aperfeiçoamento do ordenamento jurídico-tributário português**

#### Atividades

- Realizar estudos preparatórios relacionados com propostas de alteração legislativa e participar na sua redação;

- Desenvolver e manter modelos de estimação dos impactos quantitativos de medidas de política fiscal e para o acompanhamento da receita fiscal;
- Desenvolver estudos nos domínios da fiscalidade e áreas afins.

#### Impacto esperado

- Contributo para o aperfeiçoamento e atualização do sistema fiscal e aduaneiro;
- Apoio do Governo na definição da política fiscal e aduaneira.



#### Objetivo 4. Contribuir para a qualificação e valorização dos recursos humanos

#### Atividades

- Assegurar o tratamento, avaliação e difusão documental;
- Assegurar as edições da revista de Ciência e Técnica Fiscal e dos Cadernos de Ciência e Técnica Fiscal, dinamizando estas publicações e procurando aumentar a sua visibilidade;
- Continuar o enriquecimento do fundo documental, seja de monografias, portuguesas e estrangeiras, seja de publicações periódicas;
- Continuar o alargamento do acesso a documentação eletrónica, com destaque para o *International Bureau of Fiscal Documentation*, sem descurar a importância da documentação em papel;
- Continuar e enriquecer a edição eletrónica do Boletim Bibliográfico e da *Newsletter*;
- Manter e renovar o sítio da divisão de documentação;
- Participar em ações de formação e de divulgação nas áreas tributária e aduaneira.

#### Impacto esperado

- Promoção do desenvolvimento e a divulgação do conhecimento científico e técnico na área fiscal e aduaneira;
- Reforço da biblioteca do CEF como uma biblioteca de referência no país na área da documentação jurídico-fiscal;
- 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.

## Auditoria Interna

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

#### Atividades

- Realizar auditorias internas.

#### Impacto esperado

- Melhoria do desempenho global dos serviços.

### AI **Objetivo 2. Avaliar e promover a qualidade dos relatórios de auditoria interna**

#### Atividades

- Elaborar os instrumentos de gestão da DSAI;
- Proceder à avaliação dos relatórios de auditoria;
- Realizar ações de formação específica em auditoria interna.

#### Impacto esperado

- Aumento da qualidade dos produtos e melhor verificação do impacto das auditorias;
- Aumento dos níveis de conhecimento, motivação, competência e envolvimento dos trabalhadores nas atividades da auditoria interna.

### AI **Objetivo 3. Garantir a implementação das recomendações e propostas por parte das diferentes UO da AT**

#### Atividades

- Proceder ao acompanhamento da implementação das recomendações e propostas mencionadas em relatórios de entidades externas - Inspeção-Geral de Finanças, Tribunal de Contas, e departamentos da EU - e contidas nos relatórios das auditorias internas realizadas internamente.

#### Impacto esperado

- Diminuição de irregularidades e do incumprimento dos objetivos.

### AI **Objetivo 4. Fomentar e operacionalizar o cumprimento da Política do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas**

#### Atividades

- Monitorizar e avaliar o controlo interno da gestão no âmbito do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, bem como as propostas de alteração do mapeamento de riscos incluídas em relatórios de auditoria sancionados;



- Analisar as situações denunciadas no âmbito do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas;
- 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;
- Monitorizar os privilégios de acesso aos sistemas informáticos da AT atribuídos a utilizadores externos.

#### **Impacto esperado**

- Verificação diacrónica dos riscos e suas componentes de graduação (probabilidade de ocorrência e impacto para a organização AT);
- Maior transparência e melhoria dos mecanismos de controlo interno e dos processos e procedimentos em geral.

### **Consultoria Jurídica e Contencioso**

**CIC** **Objetivo 1. Assegurar que as intervenções em processos judiciais são realizadas dentro dos prazos previstos na lei**

#### **Atividades**

- Representar a AT nos tribunais administrativos e fiscais, garantindo a intervenção processual dentro dos prazos legais;
- Representar a AT nos tribunais arbitrais ou quaisquer outros em que a intervenção se mostre necessária, garantindo a intervenção processual dentro dos prazos legais;
- Prestar apoio ao Ministério Público nas ações intentadas contra o Estado.

#### **Impacto esperado**

- Valorização da defesa da AT e do Estado Português em processos judiciais.

**CIC** **Objetivo 2. Aumentar a taxa de conclusão dos processos de Parecer reduzindo o tempo médio de pendência**

#### **Atividades**

- Aumentar a taxa de recuperação do saldo de processos pendentes;
- Aumentar a taxa de realização dos processos de parecer entrados no próprio ano.

#### **Impacto esperado**

- Melhoria dos tempos de resposta.

### CJC **Objetivo 3. Assegurar a ação disciplinar da AT dentro dos prazos previstos na lei**

#### **Atividades**

- Evitar a ocorrência de prescrições em processos de inquérito por motivo imputável ao instrutor ou à unidade orgânica;
- Evitar a ocorrência de prescrições em processos disciplinares por motivo imputável ao instrutor ou à unidade orgânica.

#### **Impacto esperado**

- Promoção da eficiência na instrução de processos de natureza disciplinar.

### **Planeamento, Organização e Comunicação**

Planeamento

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

#### **Atividades**

- Enviar e disponibilizar aos contribuintes, informação facultativa de apoio ao cumprimento;
- Conceber o Plano de Apoio e Promoção do Cumprimento Voluntário;
- Gerir e acompanhar o sistema e-fatura;
- Desenvolver novos mecanismos de resolução de divergências e anomalias/incongruências e-fatura;
- Garantir as atividades associadas ao sorteio fatura da sorte;
- Propor ações de sensibilização externas.

#### **Impacto Esperado**

- Perceção de dever de cidadania fiscal aumento da designada taxa moral;
- Otimização do manancial de informação comunicado anualmente pelos contribuintes à AT e dos recursos tecnológicos ao dispor da AT;
- Libertação de trabalhadores para tarefas de maior valor acrescentado;
- Aumento do nível de confiança e transparência da AT junto dos contribuintes.

### Objetivo 2. Aumentar a eficiência no atendimento telefónico

#### Atividades

- Apoiar toda a estrutura de atendimento telefónico (serviços regionais e locais).

#### Impacto Esperado

- Melhoria da informação prestada;
- Aumento do grau de satisfação dos contribuintes e operadores económicos.

### Objetivo 3. Facilitar a interação com o contribuinte, reforçando o acompanhamento e minimizando os tempos de resposta (online e presencial)

#### Atividades

- Gerir, acompanhar e apoiar o serviço de atendimento eletrónico no Portal das Finanças - e-balcão;
- Gerir e acompanhar o sistema de FAQs/Questões Frequentes;
- Reformular o sistema de divergências;
- Conceber e implementar projetos de promoção ativa do cumprimento voluntário das obrigações tributárias e aduaneiras, nomeadamente com entidades representativas de classes profissionais ou de grupos de contribuintes;
- 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);
- Gestão do conteúdo do Portal da AT (Internet e intranet);
- Reforçar e alargar a outros canais de atendimento da AT, o processo de avaliação da qualidade dos serviços prestados.

#### Impacto Esperado

- Progressivo aumento dos níveis de cumprimento voluntário;
- Aumento do grau de satisfação dos contribuintes e operadores económicos;
- Melhoria da qualidade do serviço prestado;
- Libertação de trabalhadores para tarefas de maior valor acrescentado.

Planeamento

#### Objetivo 4. Assegurar a elaboração dos instrumentos de gestão da AT

##### Atividades

- Elaborar o Quadro de Avaliação e Responsabilização, e o Plano e Relatório de Atividades da AT;
- Elaborar o Plano Estratégico da AT 2018-2021.

##### Impacto esperado

- Potenciar a avaliação de desempenho da AT.

Planeamento

#### Objetivo 5. Desenvolver sistemas de controlo de gestão

##### Atividades

- Criação de uma proposta de *dashboard* executivo;
- Aplicação do diagnóstico TADAT (1ª fase);
- Apresentação de uma proposta de reporte de informação das DF e Alfândegas.

##### Impacto esperado

- Potenciar a qualidade da informação de gestão;
- Diversificar a informação de gestão.

Planeamento

#### Objetivo 6. Promover a melhoria dos procedimentos, processos e serviços da AT e a valorização profissional

##### Atividades

- Gerir e acompanhar a implementação de um sistema central de emissão de certidões/DUC;
- Divulgar instruções e informar os serviços sobre novos desenvolvimentos e ações em curso;
- Facultar aos trabalhadores, internamente, ações de atualização técnica;
- Continuação da revisão dos processos da AT (levantamento, convergência e atualização);
- Assegurar o desenvolvimento do Sistema de Gestão de Processos e Serviços (GPS);
- Colaboração no aperfeiçoamento da estrutura de perfis de acesso às aplicações e do sistema de gestão de utilizadores.

##### Impacto esperado

- Melhoria do serviço prestado aos contribuintes e operadores económicos;
- Melhoria do desempenho da AT;
- Redução no tempo e custo com comunicações;

- Aumento do nível de segurança da AT.

Planeamento

### **Objetivo 7. Assegurar a coordenação e preparação de informação solicitada por organismos externos**

#### **Atividades**

- Elaboração da síntese do apuramento da despesa fiscal;
- Coordenação e preparação dos contributos da AT para a publicação da OCDE "*Tax Administrations*".

#### **Impacto esperado**

- Maior colaboração com entidades externas;
- Aumento da visibilidade da AT a nível internacional.

### **Recursos Humanos e Formação**

RHF

### **Objetivo 1. Otimizar as medidas de afetação/reativação 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);
- Concluir os procedimentos concursais para as carreiras aduaneiras (técnico superior aduaneiro e verificador auxiliar aduaneiro);
- Concluir os ciclos de mudança de nível suspensos desde 2010 e iniciar novos ciclos;
- Promover a abertura de procedimentos concursais para ingresso nas carreiras tributárias;
- 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.

**Impacto esperado**

- 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, utilizando a via informal.

**Impacto esperado**

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

---

**MT** **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.



## 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 2017;
- 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 2018, 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

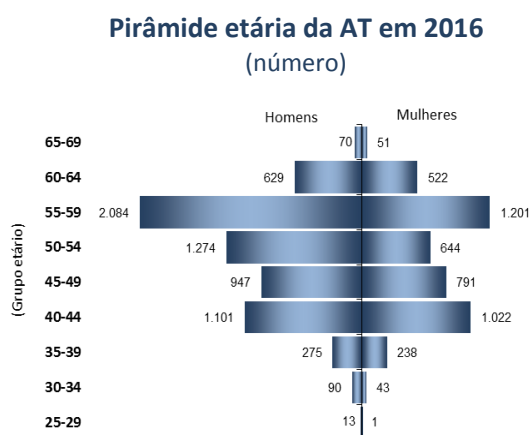
Para 2017, é expetável um ligeiro aumento do número de trabalhadores, em relação ao número de trabalhadores efetivos no final de 2016.

Quanto aos recursos financeiros, o montante aprovado para 2017 regista uma diminuição relativamente aos anos anteriores, refletindo a continuidade da política de contenção de custos comum a toda a Administração Pública portuguesa.

Relativamente às instalações, em 2017, a AT participará no programa de implementação de Lojas do Cidadão, sendo, também, dado relevo ao reforço da imagem institucional presente nos vários imóveis. Será ainda dada continuidade a intervenções de melhoria e racionalização das instalações, condicionadas pelas disponibilidades financeiras, com vista à melhoria das condições de atendimento e trabalho em serviços regionais e locais.

### 4.7.1 Recursos humanos

No final de 2016 encontravam-se em exercício efetivo de funções 10.996 trabalhadores na AT, representando uma ligeira redução (1,1%) face ao ano de 2015 que findou com 11.122 efetivos. Em termos absolutos, atento o fluxo de entradas/saídas, registou-se um saldo negativo de 126 trabalhadores. No que concerne ao enquadramento etário dos trabalhadores da AT, a pirâmide etária, que abaixo se apresenta, permite verificar como se encontram distribuídos os trabalhadores da AT pelos diferentes intervalos etários, em função do género.



Da leitura do gráfico anterior ressalta o facto de o intervalo etário predominante ser o dos [55-59] anos de idade que agrupa 29,0% do total de trabalhadores, seguido do grupo etário dos [40-44] onde se

enquadram 19,3%. O facto de 58,9% do trabalhadores da AT estarem no leque etário igual ou superior aos [50-54] anos de idade evidencia o nível de senioridade da organização. Estes valores justificam, também, o aumento da idade média de 50,1 anos em 2015 para 51 anos em 2016.

### Recursos humanos da AT para 2017

Carreiras	Efetivos planeados (Número)
Dirigente - Direção Superior	17
Dirigente Intermédio	276
Chefia Tributária	1.202
Investigação Tributária	8
Técnico Superior	309
Técnico Superior Aduaneiro	270
Especialista de Informática	92
Técnico Economista	111
Técnico Jurista	20
GAT-Gestão Tributária	1.246
GAT-Inspeção Tributária	2.723
GAT-Técnico de Administração Tributária Adjunto	2.661
Técnico Verificador Aduaneiro	233
Analista Aduaneiro Auxiliar de Laboratório	2
Secretário Aduaneiro	183
Técnico de Informática	67
Verificador Auxiliar Aduaneiro	572
Assistente Técnico	946
Assistente Operacional	292
Inspetor	1
Subinspetor	1
Pessoal Ex-Junta de Crédito Pública	2
<b>TOTAL</b>	<b>11.234</b>

No quadro anterior, apresentam-se as carreiras existentes na AT e o número de trabalhadores planeados para o ano de 2017. De forma a assegurar a prossecução do funcionamento dos serviços com garantia dos níveis de eficácia e qualidade pretendidos, é expectável que, em 2017, o mapa de pessoal da AT seja aumentado em 238 postos de trabalho, face aos efetivos registados no final de 2016.

## 4.7.2 Recursos financeiros

No que respeita aos recursos financeiros, o ano de 2017 será marcado pela continuidade da política de contenção de custos comum a toda a Administração Pública portuguesa. Em 2016, a despesa da AT manteve-se em 593,4 milhões de euros.

Para 2017, as necessidades financeiras da AT foram estimadas em 604,5 milhões de euros, valor que foi proposto para o orçamento 2017, tendo sido, no entanto, aprovado o montante de 585,9 milhões de euros, cuja distribuição por rubricas se apresenta no quadro abaixo.

### Recursos financeiros da AT para 2017

Rubricas	Despesa aprovada	
	Milhões €	% do total
Funcionamento	585,2	99,9%
Despesas com pessoal	470,6	80,3%
Aquisição de bens e serviços	84,2	14,4%
Outras despesas correntes	14,3	2,4%
Despesas restantes - Investimento	16,1	2,7%
PIDDAC	0,7	0,1%
<b>Total</b>	<b>585,9</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: DSGRF

No total da despesa, os encargos com pessoal representam 80,3%, seguida das despesas com aquisição de bens e serviços, com um peso de 14,4%.

Procede-se ainda à reinscrição do orçamento de investimento no montante de 0,7 milhões de euros, relativos à realização e financiamento de 2 projetos, candidatos a fundos comunitários: o projeto "Alfândegas sem Papel"; e o projeto "Autoridade Tributária em Segurança". Estes projetos foram iniciados em 2016 e o valor da comparticipação comunitária já alcançado foi de 0,9 milhões de euros.

## 4.7.3 Instalações

Os serviços da AT encontram-se dispersos por todo o território nacional, com 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 2017, participará no programa de implementação de Lojas do Cidadão, o qual pretende promover uma maior proximidade ao cidadão, com a 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 alargamento da rede de lojas do Cidadão viu concretizada, em 2016, a reinstalação de 8 serviços, estando previsto em 2017 a integração de 15 outros serviços e em estudo mais trinta locais. Os processos em curso encontram-se centrados em quatro Comunidades Intermunicipais que funcionam como experiência piloto, pretendendo-se o seu alargamento a todo o território.

Com a 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.

No que respeita ao parque imobiliário, encontram-se previstos vários estudos para remodelação e reinstalação de alguns serviços regionais. A AT dará continuidade a intervenções de melhoramento e racionalização das instalações, condicionadas pelas disponibilidades financeiras, com vista à melhoria das condições de atendimento e trabalho em serviços regionais e locais.

Será dado relevo, no ano de 2017, ao reforço da imagem institucional presente nos vários imóveis afetos a Alfândegas, Direções de Finanças e demais serviços locais utilizados pela AT.

A AT, durante o ano de 2017, continuará a racionalizar a utilização e a afetação das suas instalações destacando-se:

- Realização de inspeções técnicas a instalações;
- Elaboração e revisão de planos de segurança;
- Manutenção e conservação do parque imobiliário;
- Manutenção preventiva de equipamentos AVAC, infraestruturas elétricas e informáticas, postos de transformação e grupos geradores, centrais e sistemas SADI e SADIR;
- Estudos de padronização e aplicação da imagem da AT;
- Acompanhamento dos projetos de instalação ou remodelação dos interfaces internacionais, portos e aeroportos.

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
APPT	Acordos Prévios sobre os Preços de Transferência
ASA	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Sistemas Aduaneiros
ASI	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Segurança Informática
AT	Autoridade Tributária e Aduaneira
CA	Contencioso Administrativo
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
COMUCAM/COMALEP	Convenção Multilateral para a Cooperação e Assistência Mútua entre as Alfândegas da América Latina, Espanha e Portugal
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DMR	Declaração Mensal de Remunerações
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

*e-TFS Electronic Tax Free Service*

*FATCA Foreign Account Tax Compliance Act*

*FAQ Frequently Asked Questions*

GPS Sistema de Gestão de Processos e Serviços

IABA Imposto sobre o Álcool e Bebidas Alcoólicas

IEC Imposto Especial sobre o Consumo

IMI Imposto Municipal sobre Imóveis

IMT Imposto Municipal sobre a Transmissão Onerosa de Imóveis

IOTA Intra-European Organisation of Tax Administrations

IR Imposto sobre o Rendimento

IRC Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IS Imposto 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  
IVA - SR Imposto sobre o Valor Acrescentado – Sistema de Reembolsos  
LGT Lei Geral Tributária  
MP Ministério Público  
NAGC Equipa de Projeto Multidisciplinar de Arquitetura e Gestão de Canais  
NGR Equipa de Projeto Multidisciplinar de Gestão da Relação  
OCDE Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico  
OE Orçamento de Estado  
OLAF Organismo Europeu de Luta Antifraude  
OMA Organização Mundial das Alfândegas  
PA Plano de Atividades  
PECFEFA Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras  
PIB Produto Interno Bruto  
PICAT Plano Integrado de Cooperação e Assistência Técnica  
PIDDAC Programa de Investimento e Despesa da Administração Central  
PNAITA Plano Nacional de Atividades de Inspeção Tributária e Aduaneira  
QUAR Quadro de Avaliação e Responsabilização  
RCM Resolução do Conselho de Ministros  
RFP Representação da Fazenda Pública  
RPT Recursos Próprios Tradicionais  
SAF-T *Standard Audit File for Tax Purposes*  
SC Serviços Centrais  
SCO Sistema de Contraordenações  
SDS Sistema Integrado dos Meios de Transporte e das Mercadorias  
SEF Sistema de Execuções Fiscais  
SI Sistemas de Informação  
SIADAP Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública  
SIAT Sistema de Inquéritos da Administração Tributária  
SICAE Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas  
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  
SII IT Sistema Integrado de Informação da Inspeção Tributária  
SINQUER Sistema de Inquéritos Criminais  
SL Serviços Locais  
SR Serviços Regionais  
STADA Sistema de Tratamento Automático da Declaração Aduaneira

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

UE União Europeia

UGC Unidade de Grandes Contribuintes

UGRC Unidade de Gestão da Relação com os Contribuintes

UO Unidades Orgânicas

VAT *Value-added Tax*

## 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	Controlar as inscrições/atualizações das matrizes	DSIMI
	Controlar os benefícios fiscais e as isenções informatizadas	
	Otimizar e implementar os sistemas de liquidação	
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 através da declaração modelo 11	
Otimizar a cooperação institucional com entidades externas e a área da investigação criminal	Assegurar a execução das diligências no âmbito da investigação criminal	DSAFA
	Promover a cooperação administrativa entre a AT e outras entidades, tendo em vista a troca regular de informações relativas à luta contra a fraude	
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	Realizar auditorias internas e externas (em valor)	UGC
	Realizar auditorias internas e externas (em pontos)	
Reforçar o combate à fraude e evasão fiscal	Avaliar o impacto das medidas de redução do risco	DSGR
	Identificar riscos de incumprimento fiscal	
	Propor medidas de redução do risco	

## Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Objetivos	Atividades	UO
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 a eficácia dos serviços	Acompanhar os níveis de desempenho das alfândegas e propor medidas corretivas	DSRA
	Elaborar instruções administrativas	
Aumentar os níveis de cumprimento voluntário	Controlar o Crédito de imposto por dupla tributação internacional	DSRI
	Controlar o cumprimento das obrigações declarativas dos titulares de rendimentos da diretiva da poupança	
	Implementar os projetos informáticos da campanha da declaração modelo 22	DSIRC
	Conceber e melhorar as aplicações informáticas	DSIRS
Contribuir para o aumento do cumprimento voluntário	Avaliar os resultados da gestão do risco	DSGR
	Propor ações que visem o cumprimento voluntário	
Elaborar o PNAITA da IT em conformidade com as orientações e normas vigentes.	Elaborar o instrumento de gestão (PNAITA)	DSPCIT
	Realizar auditorias aos resultados da atividade da ITA	
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 União	Executar funções de análise de risco em matéria de segurança e proteção (DSE-declaração sumária de entrada)	DSAFA
Incrementar o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e a eficácia e eficiência das ações da Inspeção Tributária	Proceder à apreciação de situações complexas detetadas pelos serviços regionais e elaborar notas técnicas relativas a pedidos de Derrogação de Sigilo Bancário e Clausula Geral Anti abuso	DSPCIT
Melhorar a eficácia no apoio laboratorial prestado	Estudar e aplicar novos métodos de análise	DSTAL
Potenciar a informação facultativa e de apoio ao cumprimento voluntário	Apoiar o cumprimento	UGRC
	Enviar e disponibilizar de informação facultativa de apoio ao cumprimento voluntário	
Promover a literacia fiscal e aduaneira no cidadão e nos operadores económicos	Organizar e desenvolver sessões informativas de natureza presencial e virtual, junto dos operadores económicos e no Portal das Finanças	DSF
Promover o cumprimento do dever de pagamento voluntário e a regularização dos incumprimentos	Analisar e tratar dados. Disponibilizar informação de gestão	DSGCT
	Instruções aos Serviços	
	Planificar a agilização de procedimentos e controlo da antiguidade da dívida	
Reforçar a cooperação institucional	Desenvolver as ações necessárias e adequadas para a implementação do CAU	DSRA
	Elaborar requisitos do utilizador no âmbito dos procedimentos declarativos aduaneiros	
	Participar nas reuniões das instituições comunitárias e em ações promovidas pelo Programa Alfândegas 2020	
Selecionar contribuintes para inspeção, com base em critérios pré-definidos	Realizar 8 seleções de contribuintes para inspeção, com base em critérios pré-definidos	DSPCIT

## Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas

Objetivos	Atividades	UO
Aperfeiçoar o tratamento, avaliação e difusão documental	Editar as publicações eletrónicas	CEF
	Editar informação eletrónica	
	Proceder aos registos e rever os registos	
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	Participar em reuniões no Conselho	DSIVA
	Participar no Programa Fiscalis	
	Apreciar e responder atempadamente aos pedidos formulados pelos clientes externos e internos	DSIECIV
	Reconhecer atempadamente as isenções de ISP	
	Responder atempadamente a pedidos formulados no âmbito do EMCS	
Assegurar a qualidade, fiabilidade e atualização dos dados do Sistema de Gestão de Registo de Contribuintes	Definir os critérios de seleção com vista à cessação oficiosa de atividade	DSRC
	Definir os critérios de seleção com vista aos reenquadramentos de IVA	
	Elaborar/rever FAQs	
Assegurar a qualidade do serviço prestado	Elaborar de pareceres sobre o enquadramento jurídico tributário	CEF
	Participar em ações de formação	
	Preparar as edições do Boletim CTF e dos Cadernos de CTF	
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
Assegurar o desempenho das atribuições de âmbito internacional	Participar em negociações de CDT	CEF
	Participar nas reuniões de âmbito internacional	
Aumentar a capacidade de conclusão de processos	Monitorizar a distribuição de processos no GPS	DSR
	Monitorizar a execução de processos	
Aumentar a capacidade de resposta e de informação ao contribuinte	Monitorizar a distribuição de processos GPS	DSRC
	Responder a solicitações dos contribuintes e serviços	
Aumentar a produtividade em IRS	Responder a solicitações dos contribuintes e serviços	DSIRS
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	
	Realizar ações de formação e atualização dos peritos avaliadores	
Diminuir os prazos médios de resposta em IR	Analisar e responder aos pedidos dos tribunais	DSIRS
	Concluir o inventário da documentação	DSIRC
	Responder a pedidos de informação à DSIRC em contencioso administrativo	
	Responder a pedidos de informação vinculativa	

## Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas

Objetivos	Atividades	UO
Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto e instituir medidas de reforço do controlo	Elaborar ofícios circulares e instruções administrativas	DSIECIV
	Realizar ações de controlo junto dos postos de abastecimento de combustíveis	
	Realizar varejos a entrepostos fiscais	
Evitar a ocorrência de prescrições em processos de inquérito por motivo imputável ao instrutor ou à unidade orgânica	Instruir processos de inquérito	DSCJC
Evitar a ocorrência de prescrições em processos disciplinares por motivo imputável ao instrutor ou à unidade orgânica	Instruir processos disciplinares	DSCJC
	Participar, aos órgãos de instrução criminal, factos suscetíveis de constituírem crime	
Garantir a resposta às questões formuladas via e-balcão	Responder às questões e-balcão	DSIFAE
Informar e decidir os processos de contencioso administrativo	Analisar e recuperar os processos de revisão administrativa	UGC
Melhorar a eficiência dos serviços	Elaborar/rever as FAQs para as questões mais frequentes	DSR
	Monitorizar a resposta ao e-balcão	
	Monitorizar os reembolsos suspensos	
Melhorar o apoio ao contribuinte	Calcular a produtividade média individual	DSC
	Responder aos pedidos solicitados pelos contribuintes através do e-balcão	
	Rever e uniformizar a documentação a emitir ao contribuinte	
Melhorar o desempenho da DSIECIV na apreciação dos processos de contencioso administrativo e na eficácia global do serviço	Atualizar o inventário da documentação	DSIECIV
	Apreciar reclamações gratuitas	
	Apreciar recursos hierárquicos	
Melhorar o desempenho da UO	Analisar/tratar processos	DSIMT
	Realizar estudos e análises	
	Responder a pedidos de informações vinculativas	
Melhorar o desempenho na área do contencioso administrativo	Concluir processos do contencioso administrativo	DSIVA
	Resolver processos de revisão	
Melhorar o nível de atividade	Concluir processos com melhores níveis de desempenho	DSIMI
	Concluir a elaboração do inventário da documentação	
	Estudar e divulgar orientações genéricas e analisar e proceder à prestação de informações vinculativas	
Melhorar os tempos médios de resposta e o grau de satisfação dos clientes	Apreciar e responder aos pedidos dos operadores económicos sobre a emissão de informações pautais vinculativas (IPV)	DSTA
	Concluir a elaboração do inventário da documentação	DSTAL
	Realizar análises laboratoriais de forma mais célere	
Otimizar os tempos de resposta às questões formuladas via e-balcão e a organização e utilização dos recursos materiais	Analisar e dar resposta às questões formuladas via e-balcão	DSPCIT
	Concluir a elaboração do inventário da documentação	

## Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas

Objetivos	Atividades	UO
Participação e cooperação com outros organismos internacionais e administrações fiscais de outros Estados Membros	Participar em reuniões e <i>workshops</i> realizados no âmbito do Programa Fiscalis	DSIECIV
	Participar em reuniões internacionais	
	Responder atempadamente aos pedidos formulados no âmbito do EMCS	
Promover a eficiência da área da cobrança	Identificar processos com potencial de simplificação	DSCC
Reduzir o número de processos e agilizar a troca de informação no âmbito da cooperação internacional	Analisar os processos de contencioso (RH e revisões oficiosas)	DSRI
	Analisar os processos de reembolsos internacionais	
Reduzir o prazo de pagamento de reembolsos de IVA	Auditar cumprimento de prazos de pagamento de reembolsos	DSR
	Automatizar o despacho de reembolsos já analisados pela ITA	
Reduzir o tempo de resposta às solicitações de âmbito interno e internacional	Assegurar a representação da AT na OCDE e UE	CEF
	Elaborar pareceres e informações	
	Responder aos questionários da UE / OCDE	
Reduzir o tempo de resposta nos processos técnicos da UO	Reduzir as divergências na conta corrente, através da autorização de saldos nulos e devedores divergentes	DSC
	Responder aos pedidos de esclarecimentos aos serviços	
Reduzir os tempos de resposta nos serviços prestados	Apreciar e responder atempadamente às solicitações efetuadas por OE, cidadãos e outras entidades	DSRA
	Instruir, apreciar e propor a decisão dos pedidos de autorizações formuladas no âmbito dos procedimentos e regimes aduaneiros	
	Simplificar e agilizar a tramitação dos processos	
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	
Reduzir o tempo médio de conclusão e de resposta	Acompanhar as pendências	DSGCT
	Melhorar a qualidade das informações	

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

Objetivos	Atividades	UO
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 contratualização de um novo acordo quadro de desenvolvimento aplicacional (AQ-SDASI)	Agilizar os procedimentos	DSGRF
Assegurar a coordenação e preparação de informação solicitada por organismos externos	Elaborar a síntese do apuramento da despesa fiscal	DSPCG
	Participar na elaboração do TAS-OCDE	
Assegurar a elaboração e monitorização dos instrumentos de Gestão da AT	Elaborar os instrumentos de gestão da AT	DSPCG
Assegurar a elaboração/aplicação dos diplomas relativos às carreiras gerais e especiais, bem como os demais diplomas relativos à gestão de pessoal	Apresentar despacho Regulamento de horário, 10 dias após a entrega da audição de estruturas sindicais	DSGRH
	Emitir orientações para uniformização de procedimentos ou esclarecimentos sobre a aplicação da Lei	
Assegurar a gestão do funcionamento e segurança do pessoal, instalações e equipamentos da AT	Elaborar relatórios de inspeção técnica a instalações da AT	DSIE
	Recolher diariamente a informação sobre pedidos de intervenção em instalações e equipamentos e propostas de resolução	
	Reduzir os tempos de espera na resolução das anomalias de funcionamento de instalações e equipamentos e realizar a manutenção dos equipamentos passivos de combate a incêndios e eletromecânicos e implementação de planos de emergência nos edifícios da AT	
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	
Assegurar a realização de estudos/projetos de remodelação/reinstalação e garantir a organização do cadastro e gestão patrimonial do parque imobiliário afeto à AT	Efetuar o levantamento dos dados dos imóveis próprios e arrendados afetos à AT e sua inscrição nas bases de dados DSIE e SIIE	DSIE
Assegurar o cumprimento dos objetivos definidos para as diferentes UO da AT com respeito pelas disposições legais e regulamentares	Realizar auditorias internas	DSAI
Assegurar todos os procedimentos necessários ao processamento do FET em GERUP	Entrada em produção do processamento do FET	DSGRF
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	



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

Objetivos	Atividades	UO
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	Analisar e avaliar aplicações informáticas	DSGCT
	Celeridade na resposta a solicitações internas	
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	ASA
		AJTFF
		AGCI
	Diligenciar a execução prioritária das atividades definidas como relevantes para este objetivo	AJTFF
	Planear conceber e acompanhar o desenvolvimento de projetos	AGCI
	Planear, conceber e acompanhar o ciclo de vida dos projetos	AGI ASA
Coordenar a representação da AT em reuniões e eventos nacionais e internacionais.	Assegurar a participação nas reuniões do Comité de Gestão de Quioto, no Comité de Reforço de Capacidades, entre outras, na vertente aduaneira	DSCRI
	Assegurar a participação nas reuniões dos Diretores-gerais das Alfândegas da América Latina, Espanha e Portugal (COMUCAN/COMALEP) e Reuniões de Diretores-gerais da CPLP	
	Organizar e participar em eventos nacionais e internacionais	
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	
Desenvolver mecanismos que permitam reduzir os custos de contexto	Elaborar proposta de medida de saneamento de moradas de não residentes	DSRC
Desenvolver sistemas de controlo de gestão e otimizar recursos	Aplicar o diagnóstico TADAT à AT - 2 áreas	DSPCG
	Apresentar proposta de reporte de informação das DF e Alfândegas	
	Criar proposta de <i>dashboard</i> Executivo	
Elaborar indicadores de apoio à gestão para controlo orçamental	Criar indicadores	DSGRF
Facilitar a interação com o contribuinte, reforçando o acompanhamento e minimizando os tempos de resposta ( <i>online</i> e presencial)	Gerir e acompanhar o sistema e-fatura/sorteio	UGRC
	Realizar estudos sobre cumprimento de obrigações fiscais	
Fomentar e operacionalizar o cumprimento da Política e do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	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 pela DSAI	DSAI
Garantir a implementação das recomendações e propostas por parte das diferentes UO da AT	Acompanhar no âmbito da medida 12 do Plano de Ação da AT em matéria de segurança da informação, proteção de dados pessoais e confidencialidade fiscal; Monitorizar privilégios de acesso aos sistemas informáticos da AT atribuídos a utilizadores externos	DSAI
	Analisar as 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), bem como as propostas de alteração do mapeamento de riscos incluídas em relatórios de auditoria sancionados	

## 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 EU	DSCRI
Garantir níveis de disponibilidade adequados para os sistemas de informação de suporte à AT	Assegurar o cumprimento dos <i>standards</i> e metodologias definidas para o desenvolvimento das aplicações	AGCI AJTFF ASA
	Gerir bases de dados	AAP
	Gerir plataformas	AGOC
	Monitorizar as plataformas de alarmística	ASA
	Planear, conceber e acompanhar o ciclo de vida dos projetos	AGI
	Resolver incidentes	AGCI ASA AJTFF
	Resolver incidentes e esclarecer dúvidas	
Garantir níveis de segurança adequados	Administrar a <i>firewall</i> de <i>webservices</i>	ASI
	Controlar os vírus informáticos	
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, com integração das medidas nacionais e comunitárias necessárias ao desalfandegamento das mercadorias, bem como das imposições legais a cobrar pelas alfândegas	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	Instruir, apreciar e apresentar proposta de concessão da autorização do estatuto de exportador autorizado	DSTA
Melhorar a Gestão de Utilizadores da AT	Proceder à migração para uma nova plataforma tecnológica e novas funcionalidades	ASI
Otimização dos Recursos da AT	Garantir maior utilização do GPS e a diminuição progressiva de impressão de cópias para arquivo em papel	DSJT
	Reduzir os consumíveis	UGRC
Otimizar as medidas de afetação/reafectação dos trabalhadores, no âmbito das políticas de gestão de pessoal	Assegurar o acompanhamento de protocolos com Municípios	DSGRH
	Elaborar o Balanço Social de 2016	
	Proceder à afetação dos trabalhadores, por iniciativa dos serviços	
Otimizar a utilização do Sistema de Gestão da Formação	Implementar novas funcionalidades no SGF	DSF
Potenciar a otimização de recursos da AT	Elaborar orientações	DSIVA
	Participar em Grupos de Trabalho	
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 informal e assegurar a gestão do conhecimento na AT	Realizar e participar em atividades temáticas de debate e troca de boas práticas, utilizando a via informal	DSF

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

Objetivos	Atividades	UO	
Promover a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências de dirigentes, chefias e demais colaboradores da AT	Executar um plano de aprendizagem	DSF	
Promover a cooperação e a adoção das melhores práticas de controlo, métodos e instrumentos de trabalho	Conferir/verificar os processos concluídos	DSL	
	Cruzar e conciliar dados extraídos das aplicações Sistema de Licenciamento Externo e Sistema de Contabilidade Aduaneira		
	Realizar ações de sensibilização/formação às empresas sobre licenciamento de bens de duplo uso		
Promover a melhoria contínua dos processos sob a responsabilidade do serviço assegurando o cumprimento das normas internas	Gerir os Arquivos e documentação	AAP	
	Efetuar o controlo de consumíveis	AJTFF	
	Cumprir as normas definidas na metodologia em vigor na AT		AGCI
			ASA
			AGI
	Cumprir normas e <i>standards</i>	AGI	
	Promover a certificação ISO 27001	ASI	
Efetuar um sistema de Gestão da Qualidade			
Promover a melhoria dos procedimentos, processos e serviços da AT e a valorização profissional	Criar de FAQ, folhetos informativos, instruções e informações aos serviços	UGRC	
	Implementar o Sistema Emissão de certidões/DUC no prazo		
Promover a plena ocupação dos postos de trabalho e aplicar os mecanismos de evolução nas carreiras	Concluir o estágio dos inspetores tributários	DSGRH	
	Concluir o procedimento de nomeação das chefias tributárias		
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	Construir um repositório de documento emitidos pela DSR aos contribuintes	DSR	
	Desmaterializar procedimentos dos pedidos de pagamento de reembolsos IVA outros regimes		
	Identificar e descrever um processo fortemente consumidor de recursos		
	Construir um repositório de documentos emitidos pela DSRC	DSRC	
	Elaborar relatório de levantamento do processo selecionado	DSC	
	Elaborar Manuais de Procedimentos para apoio às atividades desenvolvidas		
	Levantar e descrever o processo de correção de erros		
Organizar o arquivo físico			
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 a sequência das cadeias planeadas no CONTROL-M	AGOC	

## 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 <i>site</i> das Alfândegas da CPLP	DSCRI
	Coordenar, dinamizar, acompanhar e avaliar a implementação das ações constantes do PICAT V (2016-2018); Dinamizar e coordenar a cooperação bilateral <i>ad hoc</i> com os países da CPLP	
	Desenvolver e acompanhar o programa de cooperação e assistência técnica aduaneira multilateral e bilateral com os países da CPLP	
Reduzir os custos com o apoio laboratorial	Implementar novas técnicas analíticas para aferir as características dos azeites	DSTAL
	Controlar a despesa em consumíveis	
Reforçar a cooperação institucional com entidades internas e externas. Manter atualizado o acervo documental	Organizar e participar em eventos nacionais e internacionais	DSCRI
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

## 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	
	Avaliar o grau de satisfação dos contribuintes		
Aumentar a eficiência dos serviços	Avaliar os prédios urbanos	DSA	
	Enviar periodicamente informação de gestão		
	Responder a pedidos de esclarecimento de contribuintes ou de outros serviços		
Aumentar a produtividade e os níveis de desempenho nas UO	Atualizar inventário de documentação concluída	UGC	
Aumentar a produtividade em IRC	Analisar o correio eletrónico	DSIRC	
	Concluir processos de Contencioso Administrativo		
	Realizar de processos		
Aumentar o grau de satisfação do cidadão	Analisar / Tratar os pedidos de certificação e certificados	DSRI	
	Decidir pedidos de informação vinculativa		
	Monitorizar a taxa de reclamação de primeiras avaliações	DSA	
Realizar processos instaurados em 2017			
Recuperar processos de anos anteriores			
Aumentar o grau de satisfação do contribuinte	Controlar e acompanhar as solicitações efetuadas por correio eletrónico	DSIMT	
	Controlar a acompanhar as solicitações através do e-balcão		
	Gerir o atendimento eletrónico e formulação de alertas via SMS, correio eletrónico e Portal das Finanças	DSIMI	
	Realizar processos instaurados		
	Recuperar saldos dos processos		
Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos, agentes económicos e operadores	Diligenciar a célere execução das atividades prioritárias	ASA	
	Gerir plataformas	AAP	
	Otimizar a operabilidade, disponibilidade e usabilidade dos sistemas		AGCI
			AGI
			AJTFF
Garantir a difusão de informação e reduzir os tempos de 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		
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 correio eletrónico		
Promover a melhoria contínua dos processos e assegurar o cumprimento das normas internas	Quantificar a informação produzida na UO	DSCC	

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

Objetivos	Atividades	UO
Promover a melhoria dos procedimentos, processos e serviços da AT e a valorização profissional	Atualizar a 31-12-2016 o inventário de documentação concluída	DSPCG
	Promover o inquérito anual de avaliação da satisfação dos utilizadores do canal Internet	
	Realizar auditorias de qualidade	
Promover e assegurar a cooperação com entidades externas e a representação da AT	Apurar a receita mensal das Regiões Autónomas	DSCC
Racionalizar a tramitação processual	Analisar e tratar as reclamações no atendimento (RCM 189/96)	DSRA
Reforçar a cooperação institucional	Elaborar os relatórios das reuniões	DSL

