



AT
autoridade
tributária e aduaneira

Plano Estratégico 2023-2025

Plano Estratégico 2023-2025

Autoridade Tributária e Aduaneira – Ministério das Finanças

Classificação: 150.20.101

*(Objetivos estratégicos e respetivas estratégias aprovados
pelo Despacho n.º 321/2022-XXIII, de 15.11.2022, de S.*

Ex.ª o Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais)



Rua da Prata nº 10
1149-027 Lisboa

www.portaldasfinancas.gov.pt

ÍNDICE

I. ENQUADRAMENTO	4
II. VISÃO, MISSÃO E VALORES	4
III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	5
IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	8
V. ESTRATÉGIAS	11
VI. COORDENAÇÃO E CONTROLO	15

I. ENQUADRAMENTO

A Autoridade Tributária e Aduaneira (AT)¹ é um serviço central do Ministério das Finanças, integrado na administração direta do Estado e dotado de autonomia administrativa.

O presente Plano procura enquadrar estrategicamente a atuação da AT, no triénio de 2023-2025, visando assegurar a coerência e articulação dos planos anuais, e a consequente avaliação contínua do seu desempenho, com as estratégias plurianuais. Surge na continuidade do Plano Estratégico 2020-2022, na medida em que o mesmo assenta na consistência das estratégias definidas no Plano anterior.

A sua elaboração teve como pressuposto de base o diagnóstico da situação atual complementada com uma reflexão proativa sobre a estratégia a desenvolver no futuro. Em resultado da análise efetuada, identificaram-se como prioridades de atuação os seguintes objetivos estratégicos:

- (i) Incrementar o cumprimento voluntário, através da simplificação e facilitação do cumprimento e do fortalecimento do controlo dos comportamentos evasivos e fraudulentos;
- (ii) Reforçar a confiança e a transparência, através de uma atuação transparente, previsível e respeitosa e do fomento da cooperação e proatividade;
- (iii) Fomentar a transformação digital através da inovação nos serviços e do reforço da incorporação de tecnologia e gestão inteligente de dados;
- (iv) Promover a resiliência organizacional e a sustentabilidade, através da atração e retenção de trabalhadores qualificados e renovação de competências, da inovação nos processos e da redução da pegada ambiental.

A incerteza sobre a evolução da situação pandémica causada pela COVID-19 e, sobretudo, a complexidade e instabilidade do contexto internacional poderão levar à tomada de medidas de reação e adaptação. A monitorização e avaliação do cumprimento destes objetivos serão asseguradas através de um conjunto de indicadores e metas, sendo os resultados apresentados anualmente nos Relatórios de Atividades.

II. VISÃO, MISSÃO E VALORES

Visão

Ser uma organização de referência que promove o cumprimento voluntário, através do reforço da confiança e de processos simples e inovadores.

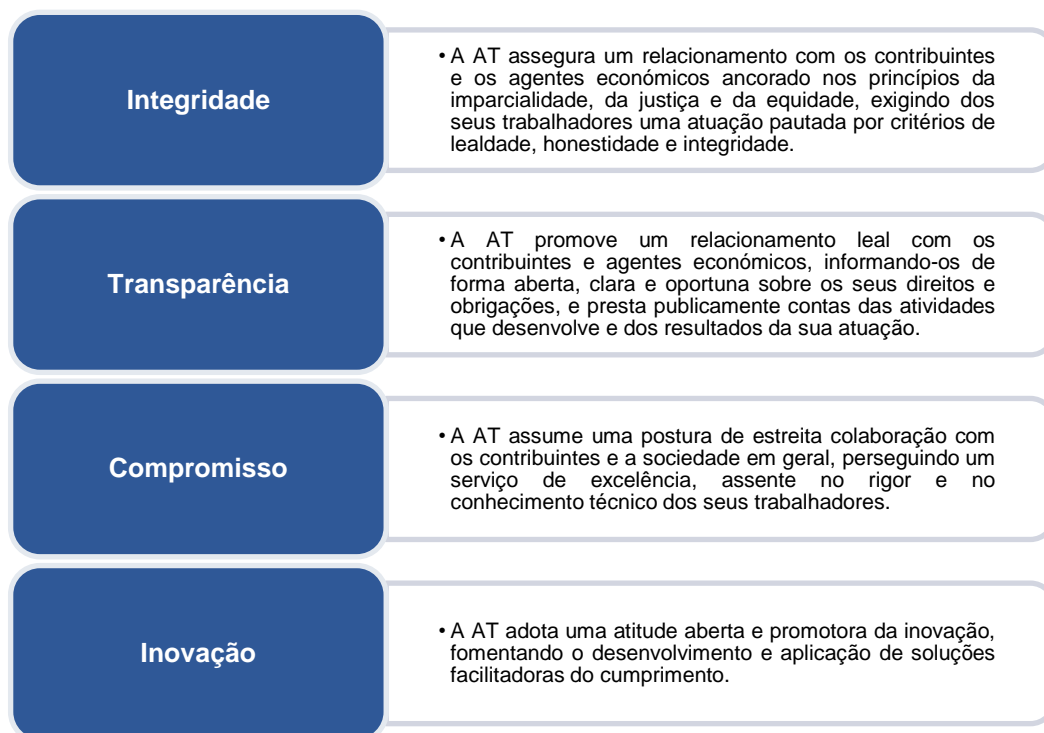
Missão

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

¹ A estrutura orgânica e competências da AT podem ser consultadas em <https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/at/Pages/default-0.aspx>

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.

Valores



III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A atividade pública é exercida num contexto de grande exigência e rigor, pressionada por maior necessidade de recursos e elevado escrutínio. Esta realidade coloca-se com maior acuidade para a AT, dada a sua missão e o papel que desempenha no financiamento do Estado, sendo responsável pela cobrança de mais de 80% da receita do Estado (para além das receitas regionais e municipais). Na gestão da fronteira nacional e externa da UE, é responsável pela proteção dos interesses financeiros da União, bem como pela proteção e segurança dos cidadãos.

O diagnóstico efetuado evidencia um contexto económico, social e político complexo, com crescente exigência e escrutínio da atividade e do desempenho da organização por parte dos seus diferentes *stakeholders*, fortemente influenciado pelos efeitos transformadores e disruptivos da pandemia do COVID-19 e pelos impactos do conflito militar na Ucrânia.

A análise SWOT², representada no diagrama seguinte, contribui para o presente diagnóstico estratégico e para a definição das estratégias a implementar.

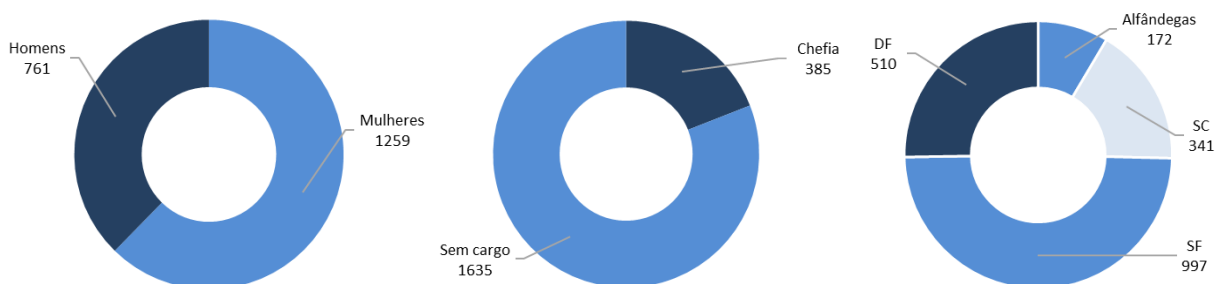
² SWOT = *Strengths*/pontos fortes, *Weaknesses*/pontos fracos, *Opportunities*/oportunidades e *Threats*/ameaças)



A par com os crescentes níveis de exigência, a organização debate-se com a necessidade de rejuvenescimento e de reforço do seu capital humano, em resultado das fortes restrições que, em matéria de recrutamento, impendem, há vários anos, sobre a administração pública, com impacto na necessária partilha do conhecimento entre as várias gerações de trabalhadores e as competências que cada um deles mais fortemente evidencia. Mas não menos importante é a necessidade de renovação de competências. É esperado que muitas das funções atuais passem a ser executadas de forma automática e os trabalhadores sejam desviados para outro tipo de serviços com diferentes tipos de exigências em matéria de competências, e em relação às quais será necessário antecipar e identificar, por exemplo, necessidades de formação ou novas formas de recrutamento.

Foi efetuada uma análise à evolução dos recursos humanos para o período 2023-2025, considerando apenas a saída de trabalhadores³ e pressupondo que esta se verificará quando cumprem a idade legal para aposentação, da qual se apresentam os gráficos seguintes.

Trabalhadores que atingirão a idade de aposentação em 2023-2025, por género, cargo e serviço



³ Para a análise desta previsão foram utilizados os dados dos recursos humanos em 31/12/2021.

Dessa análise à evolução dos recursos humanos, prevê-se que, durante esse período sairão um total de 2.020 (19%) colaboradores da AT, destes:

- 1.259 são do sexo feminino e 761 do sexo masculino;
- 385 ocupam cargos de direção ou chefia (26,4% das chefias); e
- 510 exercem funções nas direções de finanças (17,2% de 2.971), 997 nos serviços de finanças (21,5% de 4.647), 172 nas alfândegas (15,2% de 1.134) e 341 nos serviços centrais (16,8% de 2.030).

Em relação aos serviços centrais, a maior incidência de saídas verifica-se nas áreas da Inspeção Tributária e Aduaneira, incluindo a UGC, da Cobrança; dos Recursos Financeiros; do Património; e dos Sistemas de Informação, representando no seu conjunto 55%.

O acentuado crescimento da economia digital constitui um importante desafio para as autoridades fiscais e aduaneiras se focarem nesta realidade, quer ao nível estratégico quer operacional.

É essencial que se continuem a aproveitar as oportunidades criadas pelas novas tecnologias, inovando, seja ao nível de processos e procedimentos, seja ao nível da comunicação e interação com os contribuintes, beneficiando da utilização generalizada das novas tecnologias e dispositivos móveis associada à maior predisposição dos contribuintes para a utilização de formas de contacto alternativas ao atendimento presencial tradicional, potenciando os níveis de eficiência e eficácia e usando a comunicação como um construtor de confiança. Neste âmbito, a transformação digital tem que ser vista como uma oportunidade real para moldar a AT do futuro, (re)posicionando o(s) negócio(s) na realidade cada vez mais atual do mundo digital, constituindo uma alavanca na simplificação dos processos e nos mecanismos de comunicação com os contribuintes e agentes económicos, ao mesmo tempo que é um importante instrumento contra a fraude e a evasão fiscais e uma forma de influenciar positivamente a sua confiança. O enquadramento jurídico da AT e os constrangimentos normativos ao nível financeiro e orçamental apresentam-se, contudo, como condicionantes à sua flexibilidade e eficácia.

Importa, no entanto, ter presente que a digitalização e as novas tecnologias devem também ser vistas estratégica e operacionalmente na perspetiva do seu potencial de criação de novos modelos de negócio (*e-services*, intangíveis, criptoativos, outros), de formas inovadoras de pagamentos (criptoativos, *e-payments*, *e-wallets*, *m-payments*, outros), podendo proporcionar oportunidades de incumprimento (intencional – fraudulento ou não - ou involuntário).

A globalização e a internacionalização da economia potenciam o planeamento fiscal agressivo por parte dos grandes contribuintes, constituindo, a par do descrito no parágrafo anterior, ameaças que devem merecer particular atenção da AT.

Por outro lado, a AT beneficia de fatores diferenciadores, designadamente, a qualidade técnica dos seus colaboradores e a sua reconhecida capacidade de adaptação à mudança, as quais ficaram patentes na forma como a organização se conseguiu adaptar rapidamente e com sucesso aos desafios provocados pela crise pandémica. A crescente adesão dos cidadãos e dos agentes económicos à utilização de serviços digitais constitui, também, um elemento crucial para sustentar a implementação da visão definida neste Plano.

Situando-se o cumprimento voluntário no centro da estratégia de atuação da AT, é necessário que sejam criadas as condições para que os contribuintes que querem cumprir o possam fazer com o menor esforço e a maior segurança possíveis. Paralelamente, a atuação sobre o incumprimento deve ser atempada e consequente, o que permite criar a perceção do risco de deteção e dos custos desse incumprimento e, deste modo, desincentivá-lo, ao mesmo tempo que incute nos contribuintes cumpridores um maior nível de confiança.

IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A concretização dos objetivos estratégicos conduz a AT a um processo contínuo de evolução que lhe permite cumprir com sucesso a missão e alcançar a visão. Os objetivos estratégicos definidos estão alicerçados em três vetores estratégicos, que se reforçam mutuamente, e que constituem o enquadramento estratégico sobre o qual estes se desenvolvem.



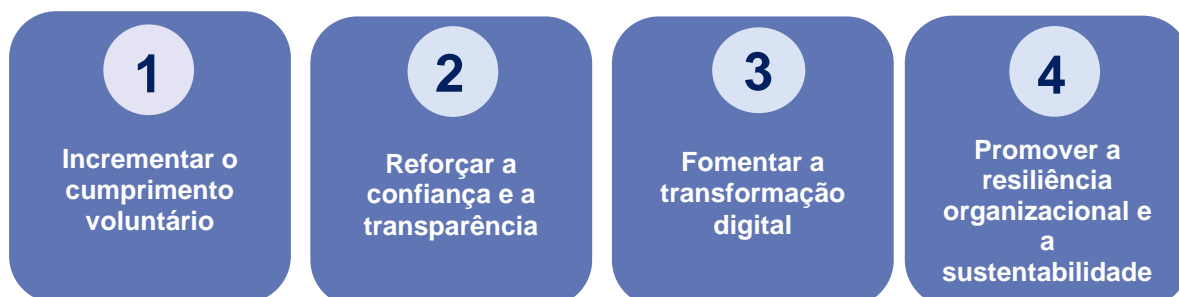
Num contexto dinâmico é fundamental que a AT promova e desenvolva uma cultura de inovação, por forma a assegurar a transformação contínua dos seus processos e dos serviços que presta, aumentando a sua eficiência e eficácia.

Esta abordagem deverá continuar a contribuir para o incremento dos níveis de cumprimento voluntário e para uma atuação cada vez mais atempada e consequente sobre o incumprimento, visando o reforço da equidade fiscal e da satisfação das necessidades de financiamento do Estado.

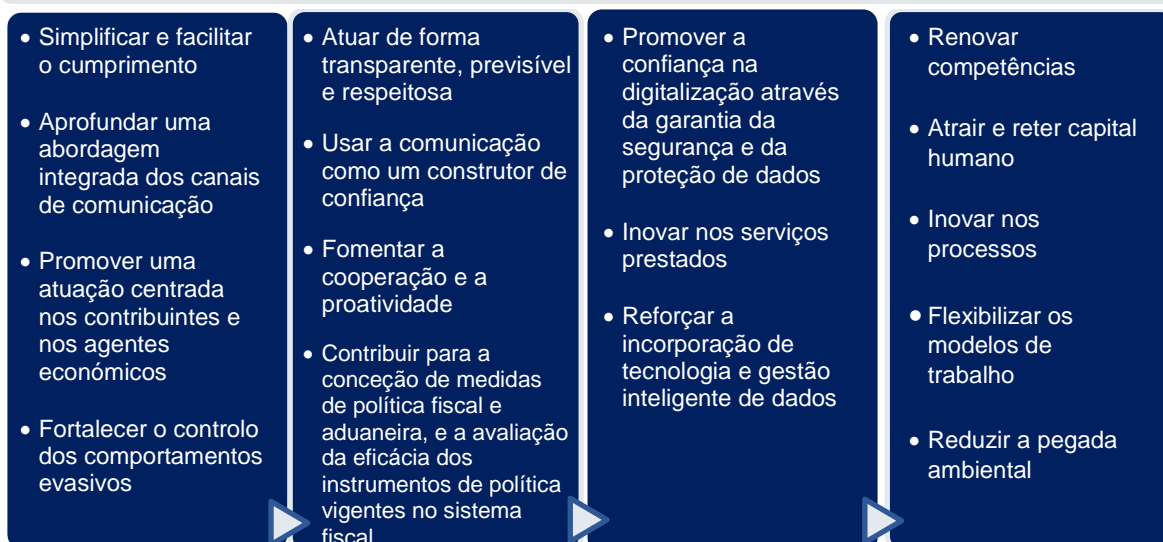
A sua missão centrada no serviço ao contribuinte e nos agentes económicos exige que a AT prossiga a sua atividade de forma transparente, previsível e respeitosa, pautada por princípios de objetividade, rigor e equidade. Só assim é possível atingir um clima de confiança institucional que promova um relacionamento de colaboração com os contribuintes e agentes económicos.

Tendo presente o caminho que a AT pretende prosseguir, os objetivos estratégicos propostos e as estratégias associadas são:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA AT



ESTRATÉGIAS



Apresentam-se, em seguida, cada um dos objetivos estratégicos propostos.

1

Incrementar o cumprimento voluntário

A facilitação e simplificação do cumprimento voluntário, assim como o reforço dos mecanismos de apoio ao contribuinte, a par de uma comunicação transparente e coerente, contribuem decisivamente para um maior cumprimento das obrigações fiscais e, consequentemente, para uma maior eficiência e eficácia da AT. Paralelamente, o fortalecimento do controlo direcionado aos comportamentos evasivos e fraudulentos e a atuação atempada e consequente sobre o incumprimento permitem incrementar a perceção do risco da sua deteção e dos custos que lhe estão associados, ao mesmo tempo que transmitem confiança aos contribuintes e agentes económicos cumpridores.

2

Reforçar a confiança e a transparência

Desenvolver uma política de comunicação integrada, transparente e acessível a todos os contribuintes e agentes económicos; disponibilizar serviços personalizados que atendam ao perfil e às necessidades de cada um; construir soluções mais seguras para a sociedade, mais simples para os cidadãos e menos burocráticas, são fatores chave para que se alcance este objetivo. A comunicação deve ser usada como um elemento construtor de confiança. Adicionalmente, o estabelecimento de estratégias de cooperação nacionais e internacionais apresenta-se como fatores decisivos para o sucesso das medidas de política fiscal e aduaneira adotadas.

O envolvimento na conceção de medidas de política fiscal e aduaneira pretende contribuir para tornar a legislação mais simples e fácil de aplicar, fornecendo assim, segurança e clareza quer aos contribuintes e agentes económicos, quer à Administração Tributária .

3

Fomentar a transformação digital

Os contextos recentes de pandemia e de conflito militar na Europa conduzem a cenários de elevada incerteza e profundas repercussões ao nível económico e social. Estes cenários obrigam a que a evolução e a mudança aconteçam a um ritmo ainda mais acelerado. Assim, é fundamental promover a inovação na organização e nos serviços prestados, identificar e explorar oportunidades e necessidades de mudança que se traduzam na criação de valor para a organização e para os destinatários da sua ação, automatizando procedimentos, oferecendo novos serviços digitais, mais simples, integrados, inclusivos e novas formas de interação.

4

Promover a resiliência organizacional e a sustentabilidade

Perante o exigente contexto atual, a AT vai continuar a investir na capacitação e na qualificação dos trabalhadores e na transmissão intergeracional do conhecimento, enquanto procura rejuvenescer os seus quadros de pessoal tendo em vista a sua dotação com um capital humano possuidor de competências diferenciadoras e renovadas.

Por forma a garantir a continuidade do seu bom desempenho, assegurando a eficiência económica, social e ambiental, a renovação de competências, a capacidade de atração e retenção de capital humano, a inovação nos processos de trabalhos, a par da flexibilização dos modelos de trabalho, são estratégias fundamentais para alinhar todos os níveis organizacionais da AT.

V. ESTRATÉGIAS

1 Incrementar o cumprimento voluntário

Estratégias	Descrição da Estratégia
<p>Simplificar e facilitar o cumprimento</p>	<p>O cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras deve ser cada vez mais simples e fácil, através da disponibilização de informação e de serviços que garantam aos contribuintes e agentes económicos maior certeza, comodidade e rapidez no cumprimento das suas obrigações, e com menores custos de cumprimento.</p> <p>A continuação da aposta no digital será essencial para assegurar a disponibilização de informação e de serviços direcionados e personalizados e uma crescente automatização do cumprimento das obrigações tributárias e aduaneiras.</p>
<p>Aprofundar uma abordagem integrada dos canais de comunicação</p>	<p>O incremento dos canais de comunicação disponíveis para o contribuinte possibilita que se promova uma otimização da combinação desses canais, equilibrando-se o objetivo de melhorar o serviço ao contribuinte com a necessidade de minimizar os custos.</p> <p>Uma estratégia integrada relativa aos canais de comunicação é essencial para refletir sobre novas ideias no planeamento de uma estrutura futura., sem descurar o carácter de serviço público que a AT está vinculada para assegurar a igualdade de acesso.</p>
<p>Promover uma atuação centrada nos contribuintes e nos agentes económicos</p>	<p>O incremento do cumprimento voluntário assenta, inevitavelmente, na mudança da perceção sobre as obrigações tributárias e aduaneiras e depende exclusivamente das decisões e comportamento dos contribuintes e agentes económicos, cabendo à AT identificá-los e atuar sobre os mesmos.</p> <p>Neste âmbito, a AT promoverá ativamente essa mudança, seja através da educação e sensibilização para a cidadania fiscal, com ações orientadas por tipo de contribuintes, seja através de um direcionamento otimizado dos seus serviços, considerando as necessidades específicas de cada contribuinte.</p> <p>Será prosseguida uma abordagem de <i>compliance risk management</i>, de forma a identificar e segmentar os diferentes riscos de incumprimento e a definir as estratégias de atuação contra os mesmos.</p> <p>A AT continuará, assim, a privilegiar uma ação de estímulo ao cumprimento e prevenção do não cumprimento, sem descurar, no entanto, uma atuação firme e repressiva contra a fraude e a evasão fiscal e aduaneira.</p>

Fortalecer o controlo dos comportamentos evasivos e fraudulentos

A eficácia no controlo dos comportamentos evasivos e fraudulentos é essencial para incrementar a perceção de risco associado ao incumprimento e por essa via alcançar níveis mais elevados de cumprimento voluntário e consequentemente, maior equidade e justiça tributária, bem como de proteção e segurança da sociedade.

Complementarmente às estratégias de indução ao cumprimento voluntário, a AT terá uma atuação firme no combate a práticas evasivas e fraudulentas, através da intervenção dos Serviços de Inspeção Tributária e Aduaneira.

Também nestas situações se privilegiará uma atitude pedagógica que promova a regularização voluntária das omissões.

Num contexto de globalização económica, facilitador da deslocalização de operações e rendimentos para jurisdições com regimes fiscais mais favoráveis, o combate ao planeamento fiscal abusivo e o reforço da cooperação internacional com outras autoridades tributárias constituem elementos fulcrais na proteção da base tributária nacional e para o sucesso desta estratégia.

2

Reforçar a confiança e a transparência

Estratégias	Descrição da Estratégia
<p>Atuar de forma transparente, previsível e respeitosa</p>	<p>A divulgação pela AT de informação que dê a conhecer aos cidadãos e demais <i>stakeholders</i>, as ações que desenvolve e os serviços que presta, bem como os resultados da sua atuação e os recursos que utiliza, contribuirá para que seja, cada vez mais, uma organização aberta e transparente e confiável.</p> <p>Por outro lado, dentro do respeito pelas normas legais vigentes e dos condicionalismos decorrentes de um sistema fiscal dinâmico, a AT procurará atuar com a previsibilidade que os agentes económicos necessitam para o planeamento das suas atividades, para o que também concorre o reforço da harmonização das decisões que profere.</p>
<p>Usar a comunicação como um construtor de confiança</p>	<p>A disponibilização de informação e de serviços deve corresponder às necessidades e expectativas dos contribuintes e dos agentes económicos. Neste sentido, é fundamental a utilização de abordagens e metodologias focadas nos mesmos.</p> <p>Será importante a definição de uma política única de comunicação que abranja todos as áreas de contacto com os contribuintes e agentes económicos, com forte aposta na uniformização.</p> <p>A AT continuará a investir no desenvolvimento de canais eletrónicos (Portal das Finanças, App e e-balcão) e no atendimento telefónico que assegurem</p>

	<p>maior comodidade e direcionamento para cada utilizador, ou segmento de utilizadores, proporcionando-lhes um acesso rápido e fácil à informação e aos serviços e incrementando a sua confiança no relacionamento com a AT, sem esquecer o carácter de serviço público que a AT tem e que se traduz também na manutenção de um acesso democratizado aos canais de comunicação e de cumprimento.</p>
<p>Fomentar a cooperação e a proatividade</p>	<p>O desenvolvimento de uma política de proximidade com os <i>stakeholders</i> permitirá à AT o melhor conhecimento das suas expectativas e, também, a recolha de ideias e contributos que promovam a melhoria dos serviços que presta.</p> <p>Neste âmbito, a AT fomentará a cooperação com entidades nacionais e internacionais, tendo em vista a promoção de atitudes proativas que reforcem a confiança mútua e a transparência.</p> <p>Importa definir uma estratégia de comunicação interna que, entre outras atribuições como a cooperação, proatividade e motivação dos trabalhadores, promova a necessidade de articulação entre as diferentes áreas de negócio.</p>
<p>Contribuir para a conceção de medidas de política fiscal e aduaneira, e a avaliação da eficácia dos instrumentos de política vigentes no sistema fiscal</p>	<p>A AT prosseguirá o apoio na conceção de medidas de política fiscal e aduaneira e na avaliação dos instrumentos de política fiscal vigentes, com base na adoção de boas práticas que visarão aperfeiçoar o funcionamento do sistema fiscal, tornando-o mais eficaz, transparente e competitivo.</p>

3 Fomentar a transformação digital

Estratégias	Descrição da Estratégia
<p>Promover a confiança na digitalização através da garantia da segurança e da proteção de dados</p>	<p>Ciente da necessidade de inovar para alcançar níveis de desempenho de excelência, a AT promoverá uma estratégia de inovação, assente na transformação digital.</p> <p>Um dos elementos fundamentais para o sucesso desta estratégia é a garantia da segurança informática e da proteção de dados, bem como uma comunicação que promova a confiança junto dos utilizadores.</p>
<p>Inovar nos serviços</p>	<p>A AT prosseguirá a inovação nos serviços prestados, fazendo uso dos instrumentos ao seu dispor para promover a digitalização, sem descurar a segurança e a proteção dos dados, indo de encontro às necessidades dos contribuintes e agentes económicos, proporcionando-lhes serviços de fácil acesso e utilização.</p>

Reforçar a incorporação de tecnologia e gestão inteligente de dados

Incorporação de tecnologia em todos os processos de trabalho de AT, nomeadamente no âmbito da gestão de dados, por forma a maximizar o cumprimento e a eficiência da AT, e simultaneamente minimizar custos para os contribuintes, respeitando e garantindo a aplicação das normas sobre proteção de dados.

4

Promover a resiliência organizacional e a sustentabilidade

Estratégias

Descrição da Estratégia

Renovar competências

A AT, com recurso ao modelo de aprendizagem por competências, reforçará o investimento na capacitação e na qualificação dos seus trabalhadores.

A transmissão da experiência e elevados níveis de conhecimentos técnicos que os trabalhadores da AT detêm será salvaguardada através de um processo de aprendizagem intergeracional assente na partilha recíproca de conhecimentos entre pessoas de diferentes idades e em que as diferentes gerações trabalham em parceria para integrarem conhecimentos, valores e competências diferenciadas, com foco no recurso às tecnologias digitais para favorecer o processo de renovação e partilha de conhecimentos.

A AT fará uso das diversas modalidades de recrutamento que lhe são permitidas para dotar a organização com um capital humano rejuvenescido e detentor de competências abrangentes, nomeadamente nas novas áreas de conhecimento. A AT iniciou, em 2022, um processo de recrutamento de profissionais altamente qualificados para as áreas do combate à fraude, da troca de informações internacionais e de controlo do comércio internacional na área aduaneira, bem como para a área de sistemas de informação, perspectivando-se que a AT retome processos de recrutamento regular de quadros altamente especializados.

Atrair e reter capital humano

Sendo o capital humano um dos ativos mais críticos de uma organização, a sua atração e retenção é fundamental para a estratégia da AT de alcançar a excelência e continuar a fomentar a inovação.

O cenário de pandemia da COVID-19 acelerou práticas como a flexibilidade e a requalificação de competências. Os próximos processos de recrutamento visarão atrair trabalhadores com o perfil técnico adequado, alinhados com a cultura, valores, orientações e estratégias da AT.

Também a capacitação e formação permanentes são cruciais para que se mantenha a atuação de cada um dos profissionais em busca do sucesso coletivo, mantendo o foco na obtenção de resultados que devem ser motivo

	<p>de satisfação e envolvimento global e premiando o mérito coletivo e individual.</p>
Inovar nos processos	<p>Alinhada com a estratégia de inovação nos serviços, a AT prosseguirá o trabalho de inovação nos seus processos, com foco na identificação das ineficiências, ancorado numa abordagem de transformação da organização.</p>
Flexibilizar os modelos de trabalho	<p>Uma organização mais inovadora exige uma flexibilização dos modelos de trabalho, alavancada pela experiência adquirida durante o período da pandemia do COVID-19 e indo de encontro a fatores crescentemente valorizados como sejam o conforto e bem-estar, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a mobilidade, a possibilidade de desenvolver novos projetos ou a utilização da comunicação digital.</p> <p>A flexibilização dos modelos de trabalho possibilitará, através da delegação e especialização de competências, um redimensionamento sustentável dos locais de trabalho.</p>
Reduzir a pegada ambiental	<p>Num mundo marcado pela escassez de recursos, pelas ameaças ao meio ambiente e pelos riscos inerentes às alterações climáticas, a AT enquanto organização pública de referência adota uma estratégia de redução da sua pegada ambiental, no quadro mais vasto da sua responsabilidade social.</p> <p>A sustentabilidade, ainda que seja um desafio global, parte do compromisso de cada país, de cada organização e de cada cidadão no sentido da proteção do meio envolvente e da biodiversidade, da preservação dos recursos naturais e da racionalização de consumos.</p> <p>Desta forma, assumimos individual e coletivamente a responsabilidade ambiental, incluindo o combate e a adaptação às alterações climáticas.</p> <p>A AT especificamente adota uma estratégia de ecoeficiência no âmbito dos principais consumos, com destaque para a redução do consumo de eletricidade e de papel.</p>

VI. COORDENAÇÃO E CONTROLO

O cumprimento dos objetivos estratégicos definidos será assegurado através do planeamento anual de iniciativas e ações a desenvolver. A elaboração anual do Plano de Atividades garantirá a vinculação aos objetivos estratégicos traçados, em alinhamento com as estratégias identificadas. Do mesmo modo, o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), que inclui os objetivos operacionais e respetivos indicadores, garantirá o indispensável alinhamento.

O Plano de Atividades e o QUAR enquadram-se no Orçamento do Estado (OE), ao nível das políticas públicas e dos recursos financeiros disponíveis. Uma nova tendência na gestão pública é a inclusão no OE de orientações vinculativas relativas à construção dos QUAR dos serviços públicos, através da inclusão de objetivos comuns de gestão.

O alinhamento e compromisso de toda a organização serão alcançados através da definição, em cascata, de objetivos, indicadores e respetivas metas. Caberá aos dirigentes das diversas unidades orgânicas a responsabilidade pelo acompanhamento dos resultados e pela promoção das medidas de correção de desvios que se mostrem necessárias.

A monitorização do QUAR e da execução do Plano de Atividades permitirão conhecer e controlar os níveis de implementação da estratégia, identificando atempadamente eventuais desvios que exijam a adoção de medidas de adaptação ou reorientação do caminho que está a ser seguido, a serem apresentadas nas reuniões do Conselho de Administração da Autoridade Tributária e Aduaneira (CAAT), como suporte à tomada de decisões estratégicas.

