



**AT**  
autoridade  
tributária e aduaneira

# Plano de Atividades 2018

## **Plano de Atividades 2018**

Autoridade Tributária e Aduaneira – Ministério das Finanças

Classificação: 010.05.03

(Documento aprovado pelo Conselho de Administração da  
Autoridade Tributária e Aduaneira em 22 de março de 2018 e pelo  
Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, por Despacho nº  
342/2018-XXI, em 31 de julho de 2018)



Rua da Prata nº 10  
1149-027 Lisboa

URL: [www.portaldasfinancas.gov.pt](http://www.portaldasfinancas.gov.pt)

## ÍNDICE

1. NOTA INTRODUTÓRIA .....	4
2. A AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA .....	6
2.1 Visão, Missão e Valores.....	6
2.2 Orgânica .....	8
3. CONTEXTO .....	10
3.1 Orientações de política fiscal.....	10
3.2 Previsão da Receita Fiscal .....	15
3.3 Análise SWOT.....	19
4. OBJETIVOS.....	22
4.1 Objetivos Estratégicos .....	22
4.2 Objetivos Operacionais e Indicadores.....	26
4.3 Quadro de Avaliação e Responsabilização .....	27
4.3.1 Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras.....	31
4.3.2 Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras.....	37
4.3.3 Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas .....	41
4.3.4 Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos.....	50
4.4 Projetos em destaque .....	58
4.4.1 Evolução do Portal das Finanças .....	58
4.4.2 Aplicações para dispositivos móveis.....	59
4.4.3 Alfândegas sem papel/ Alfândegas 2020.....	59
4.4.4 Gestão Integrada de Atividades por conta própria, em suporte multiplataforma.....	61
4.4.5. Outros projetos enquadrados no Programa SIMPLEX+.....	62
4.5 Outras Atividades .....	63
4.5.1 Cobrança .....	64
4.5.2 Gestão aduaneira .....	67
4.5.3 Gestão tributária .....	71
4.5.4 Inspeção tributária e aduaneira .....	79
4.5.5 Justiça tributária e aduaneira .....	81
4.5.6 Representação e cooperação .....	86
4.5.7 Sistemas de Informação .....	88
4.5.8 Outras áreas .....	92
4.6 Avaliação e Controlo do Plano .....	105
4.7 Recursos Planeados.....	106
4.7.1 Recursos humanos.....	106
4.7.2 Recursos financeiros .....	108
4.7.3 Instalações.....	109
ANEXOS.....	112
Anexo 1 – Siglas e acrónimos.....	112
Anexo 2 – Síntese das Atividades Planeadas.....	117

## 1. NOTA INTRODUTÓRIA

O Plano de Atividades (PA) é um importante instrumento de gestão das organizações, contextualizando as diversas atividades a desenvolver ao longo do ano, estabelecendo objetivos e orçamentos, delineando as ações e afetando os recursos, que visam concretizar as linhas orientadoras da estratégia estabelecida, por forma a alcançar o cumprimento da sua missão.

O PA para 2018, enquadrado pelo Plano Estratégico da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) para 2015-2019, reflete, assim, os objetivos que, com base no quadro de referência antes enunciado, a AT se propõe alcançar neste ano, 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.

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 2018.

O PA da AT, assentando numa metodologia de gestão e avaliação por objetivos, tem como desiderato constituir uma ferramenta de gestão estratégica e de avaliação do desempenho organizacional, constituindo, simultaneamente, 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 globalmente se propõe.

A AT, ciente que o serviço que presta aos contribuintes e aos operadores económicos assume um papel de enorme relevância nas suas atividades e na competitividade económica do País, tem desenvolvido ao longo dos anos um processo de transformação digital com o qual tem alavancado o cumprimento da sua missão, fazendo uma aposta constante na melhoria do serviço prestado.

Neste sentido, destaca-se que o ano de 2018 marcará o fim da entrega das declarações de IRS em suporte papel e a evolução do Portal da Finanças, na perspetiva de facilitar o acesso aos diferentes serviços disponibilizados, de forma personalizada a cada tipo de contribuinte.

Também, durante o ano de 2018, se assistirá à consolidação das iniciativas assentes no Programa Simplex+, mantendo a ênfase na simplificação da relação entre os cidadãos e os operadores económicos com o Estado. Neste âmbito é ainda de destacar a implementação da segunda fase do IRS Automático traduzida num alargamento significativo dos contribuintes

potencialmente abrangidos por este regime que, se estima, corresponda a cerca de 60% do total de agregados do IRS (cerca de 3 milhões de agregados), bem como o lançamento da primeira fase do IVA Automático, ao abrigo da qual se procederá ao pré-preenchimento de alguns elementos da declaração periódica do IVA para um conjunto limitado de sujeitos passivos.

Igualmente, com o objetivo de modernizar sistemas e processos dar-se-á continuidade à implementação da estratégia alfândegas digitais, no horizonte 2020 em cumprimento do Código Aduaneiro da União, tendo em vista o controlo e a facilitação das trocas de mercadorias, a gestão eficaz da cadeia logística, permitindo aumentar a competitividade do comércio europeu através da redução de custos de contexto associados ao cumprimento de procedimentos aduaneiros, ao mesmo tempo que possibilita um fluxo contínuo de informação, suporte da melhor cooperação entre as diferentes autoridades.

O presente documento 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 2018 e se faz a análise SWOT;
- Capítulo 4 – Objetivos, onde se apresenta o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da AT para 2018 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 planeados.

A sua preparação é da competência da Direção de Serviços de Planeamento e Controlo de Gestão (DSPCG), com base num modelo de forte envolvimento e compromisso por parte das várias áreas funcionais da AT, resultando, desta forma, de um esforço participado, concretizado através da elaboração dos respetivos Planos de Atividade Setoriais.

## 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.

A sua estrutura orgânica é definida nos seguintes diplomas legais:

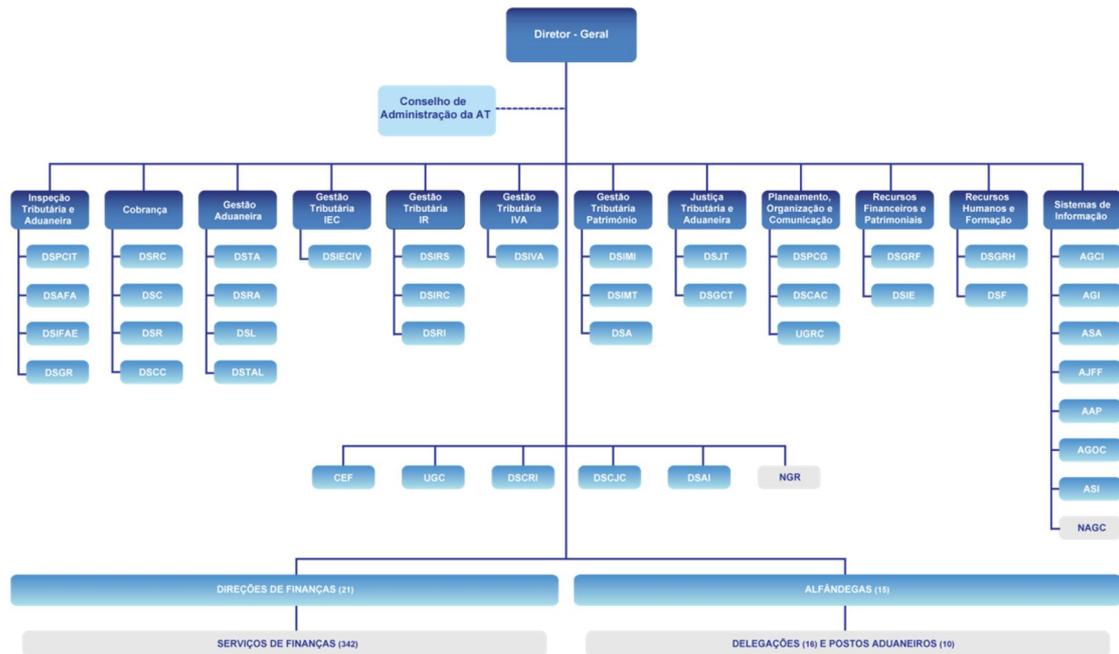
- Decreto-Lei n.º 118/2011, de 15/12, que aprova a missão, atribuições, órgãos de direção, tipo de organização interna, princípios e instrumentos de gestão, receitas, despesas e quadro de cargos de direção;

---

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

- 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

#### 3.1 Orientações de política fiscal

Para o ano de 2018, as Grandes Opções do Plano, bem como o Orçamento do Estado no que se refere à matéria fiscal, assentam na manutenção de um quadro de desagravamento fiscal para as famílias, de estabilidade fiscal e de transferência de parte da carga fiscal dos impostos diretos para alguns impostos indiretos. Assim, as medidas que integram a política fiscal do Governo destinam-se, no seu essencial, a: i) promover uma redistribuição justa do rendimento e proteger os agregados mais desfavorecidos; ii) simplificar os procedimentos administrativos, reduzir os respetivos custos de cumprimento e reforçar a proteção dos direitos dos contribuintes; e iii) reforçar o combate à fraude e à evasão fiscais. Para o alcance destes objetivos foi definido um conjunto de medidas, estruturadas em torno de quatro orientações da política fiscal:

##### **A – Justa redistribuição do rendimento e proteção aos agregados mais desfavorecidos**

- Aumento da progressividade do IRS: aumentando dos atuais cinco escalões para sete, através do desdobramento em dois do segundo e terceiro escalões atuais e com o ajuste marginal do limite inferior do quarto escalão. Estas alterações permitirão que a taxa média de imposto se reduza entre o segundo escalão (inclusive) e o último escalão de rendimento coletável;
- Alteração das regras do mínimo de existência: indexação do valor do mínimo de existência ao valor do Indexante dos Apoios Sociais (IAS), garantindo, assim, uma frequente atualização do montante do mínimo de existência, ao invés de definir o seu valor concreto no Código do IRS; fixação do mínimo de existência em 1,5 vezes o valor do IAS, não podendo da sua aplicação resultar um rendimento anual líquido de IRS do sujeito passivo inferior àquele valor; alargamento do âmbito de aplicação do mínimo de existência (atualmente previsto apenas para rendimentos do trabalho dependente ou pensões) aos rendimentos empresariais e profissionais; introdução de uma cláusula de salvaguarda por forma a garantir que em resultado da aplicação desta nova fórmula nunca possa resultar que o mínimo de existência seja inferior ao valor anual da retribuição mínima mensal garantida;
- Eliminação da sobretaxa de IRS: extinção definitiva para a globalidade dos rendimentos auferidos em 2018;
- Impenhorabilidade parcial de rendimentos da Categoria B: regime de impenhorabilidade de dois terços da parte líquida dos rendimentos empresariais e profissionais da Categoria B do

IRS, no quadro da cobrança de dívidas (incluindo as de natureza fiscal), mediante a verificação de certas condições;

- Aumento da dedução de despesas de formação e educação: possibilidade de dedução de um montante correspondente a 30% do valor suportado a título de despesas relativas ao arrendamento de imóvel ou parte de imóvel (atá ao limite anual de € 200), por membros do agregado familiar até aos 25 anos que se encontrem a estudar e que estejam deslocados do local da residência permanente do agregado;
- Isenção de ISV: para os veículos, provenientes de outro Estado Membro ou país terceiro, adquiridos por via sucessória por um residente em Portugal;
- Proteção a Lojas com História: Isenção de IMI e majoração dos gastos incorridos com obras de conservação e manutenção de prédios afetos a Lojas com História, reconhecidos pelo município como estabelecimentos de interesse histórico e cultural ou social local.

## **B – Simplificação dos procedimentos administrativos**

- Dispensa de entrega da declaração Modelo 22 de IRC: para as entidades que apenas auferiram rendimentos não sujeitos a IRC, exceto quando estejam sujeitas a qualquer tributação autónoma, como é o caso das associações cujos únicos rendimentos sejam quotas pagas pelos associados em conformidade com os estatutos e/ou os subsídios destinados a financiar a realização dos fins estatutários;
- Isenção automática: isenção do pagamento de IMT, Imposto do Selo, emolumentos e outros encargos legais para os atos decorrentes de reestruturações empresariais que deixam de estar dependentes de reconhecimento por parte do membro do Governo responsável pela área das finanças, precedido de informação da AT a requerimento dos interessados, passando a ser de aplicação automática. Este reconhecimento automático da isenção não abrange as operações de reestruturação que consubstanciem cisões simples.
- Dispensa de garantia: no âmbito do pedido para pagamento em prestações, prevê-se que se passe a dispensar a prestação de garantia, mantendo-se o efeito suspensivo da execução fiscal e a situação tributária regularizada, relativamente a quaisquer dívidas em execução fiscal de valor inferior a € 5.000, para pessoas singulares, ou de € 10.000, para pessoas coletivas;
- Possibilidade de manifestação e alteração das opções exercidas para efeitos de AIMI no prazo de 120 dias a contar do termo do prazo para pagamento do imposto;
- Atualização automática da matriz no que respeita à titularidade dos prédios que integram a comunhão conjugal. Será disponibilizada a visualização do património imobiliário no Portal das Finanças com a possibilidade de identificação, pelos sujeitos passivos casados, dos prédios que integram a comunhão conjugal;

- Avaliação geral dos prédios rústicos: a Lei nº 42/2016, de 28 de dezembro, estabeleceu no seu artigo 240.º, o início do processo de avaliação geral dos prédios rústicos de área igual ou superior a 50 hectares, o que implicará a revisão da legislação em vigor e a adequação do correspondente sistema de avaliação;
- Notificação eletrónica da liquidação de IEC: através de mensagem disponibilizada na respetiva área reservada na plataforma dos IEC no portal da AT, os operadores económicos que comercializem produtos sujeitos a IEC passam a ser notificados de forma automática da liquidação de imposto;
- Reformulação dos processos de notificação e liquidação do ISV: que passam a ser efetuados maioritariamente por via eletrónica;
- Alterações no âmbito da isenção de ISV por transferência de residência: deixa de ser requisito de isenção a detenção de carta de condução válida do proprietário há, pelo menos, 12 meses antes da transferência e para os veículos introduzidos no consumo em Portugal, no âmbito da transferência de residência do proprietário, que beneficiaram de isenção de ISV, deixa de ser obrigatória, após a referida transferência, a manutenção da residência permanente em Portugal por um período mínimo.

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

- Informações relativas a operações financeiras: reforçada a obrigatoriedade de comunicação à AT das transferências e envios de fundos para entidades localizadas em países, territórios e regiões com regimes de tributação privilegiada claramente mais favoráveis, quando não sejam relativas a pagamentos de rendimentos sujeitos a algum dos regimes de comunicação para efeitos fiscais já previstos na lei ou operações efetuadas por pessoas coletivas de direito público. O prazo desta comunicação é reduzido de julho para março de cada ano. Propõe-se ainda que a falta de apresentação, ou apresentação fora de prazo, por parte de instituições de crédito e sociedades financeiras à AT, da declaração respeitante à comunicação das transferências e envios de fundos que tenham como destinatário uma entidade localizada em país, território ou região com regime de tributação privilegiada mais favorável (Declaração Modelo 38), passe a ser punível com coima variável entre € 250 e € 5.000;
- Acesso a informações e documentos bancários: passa a constituir fundamento de derrogação do sigilo bancário durante uma inspeção tributária, a comunicação à AT, pelo Departamento Central de Investigação e Ação Penal da Procuradoria-Geral da República (DCIAP) e pela Unidade de Informação Financeira (UIF), de operações consideradas como suspeitas no âmbito da legislação relativa à prevenção e repressão do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo;

- Passam também a ser tributados, em sede de IRS e IRC, para sujeitos passivos singulares ou coletivos, respetivamente, as mais-valias resultantes da transmissão onerosa de partes de capital ou de direitos similares em sociedades ou outras entidades quando o valor resulte, direta ou indiretamente, em mais de 50%, de bens imóveis ou direitos reais sobre bens imóveis situados em território português, com exceção dos bens imóveis afetos a uma atividade de natureza agrícola, industrial ou comercial que não consista na compra e venda de bens imóveis, desde que não estejam já abrangidos pela alínea i) do artigo 18.º do Código do IRS ou pela alínea b) do artigo 4.º do Código do IRC;
- Obrigatoriedade de identificação no anexo à declaração periódica de rendimentos prevista no Código do IRC (Anexo AIMI) dos prédios detidos por pessoas coletivas afetos a uso pessoal dos titulares do respetivo capital, dos membros dos órgãos sociais ou de quaisquer órgãos de administração, direção, gerência ou fiscalização ou dos respetivos cônjuges, ascendentes e descendentes;
- Criação da obrigação de entrega de uma declaração mensal de Imposto do Selo por via eletrónica: visando permitir um controlo mais eficaz por parte da administração fiscal. Nessa declaração irão ser discriminados por verba da TGIS: i) o valor tributável das operações e factos sujeitos a imposto do selo; ii) o valor do imposto liquidado, identificando os titulares do encargo; iii) as normas legais ao abrigo das quais foram reconhecidas isenções, identificando os respetivos beneficiários;
- Novo procedimento de inspeção externa e alargamento do prazo da inspeção: alargamento da possibilidade de procedimento externo de fiscalização relativamente ao mesmo sujeito passivo, imposto e período de tributação, no caso de o mesmo apenas visar a consulta ou a recolha de documentos ou elementos e quando seja necessário realizar novas diligências em resultado do sujeito passivo apresentar factos novos durante a audição prévia, o prazo do procedimento de inspeção tributária pode ser ampliado por mais dois períodos de três meses;
- Sujeição a IMT na alienação de unidades de participação: sujeição a IMT, como transmissão onerosa, a outorga de procuração que confira poderes de alienação de unidades de participação em fundos de investimento imobiliário fechados de subscrição particular, em que, por renúncia ao direito de revogação ou cláusula de natureza semelhante, o representado deixe de poder revogar a procuração;
- Alargamento do prazo de caducidade do direito à liquidação de IMT: que é ampliado de 8 para 12 anos, no caso de sujeitos passivos residentes em país, território ou região sujeito a um regime fiscal claramente mais favorável;
- Regime simplificado da categoria B de IRS: Como forma de combater e evitar práticas de evasão fiscal, nos rendimentos decorrentes de prestações de serviços (alíneas b) e c) do n.º

1 do artigo 31.º do Código do IRS), prevê-se que a aplicação dos coeficientes previstos para este tipo de rendimento está parcialmente condicionada à verificação de despesas e encargos efetivamente suportados, acrescentando ao rendimento tributável a diferença entre 15% dos rendimentos brutos das prestações de serviços e o somatório do valor da dedução específica da categoria A (€ 4.104) com o de um conjunto de despesas relacionadas com a atividade profissional e especificadas na lei. Em termos de procedimentos práticos, para que seja possível operacionalizar a comparação do rendimento tributável apurado através da aplicação dos coeficientes com o que resulta da consideração das despesas efetivamente incorridas pelos contribuintes, estabelece-se que, no caso de despesas que não sejam comunicadas à AT, o contribuinte adquirente dos bens ou prestações de serviços pode comunicar as despesas através do Portal das Finanças, inserindo os dados essenciais do documento que as suporta. Deve ainda indicar, através do Portal das Finanças, os imóveis afetos exclusiva ou parcialmente à atividade empresarial ou profissional e, na declaração de rendimentos modelo 3 as importações e aquisições intracomunitárias de bens efetuadas, específica e exclusivamente, no âmbito da mesma atividade. Em qualquer dos casos, os contribuintes não ficam dispensados de comprovar os montantes das despesas declaradas e que as mesmas foram efetuadas no âmbito da atividade profissional ou empresarial;

- Inobservância do modelo de estrutura de dados legalmente previsto: a produção pelo sujeito passivo do ficheiro normalizado de exportação de dados, o designado SAF-T (PT), sem observância do modelo de estrutura de dados legalmente previsto, é punível com coima de € 250 a € 5.000;
- Incumprimento do dever de comunicação de informações prévias legalmente exigíveis: passa a ser punível com coima variável entre € 1.000 e € 165.000 a violação da obrigação de comunicar à AT as informações prévias legalmente exigíveis, à chegada ou à partida das mercadorias, em cumprimento de medidas restritivas internacionais;
- Descaminho por falta de declaração: agravamento do limite mínimo de € 250 para € 1.000 da coima prevista para o incumprimento do dever legal de declaração à entrada ou à saída do território nacional, de montante de dinheiro líquido igual ou superior a € 10.000, transportado por viagem.

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

- Aumento da tributação do crédito ao consumo: agravamento da tributação em sede de Imposto do Selo pela utilização de crédito em virtude da sua concessão no âmbito de contratos de crédito a consumidores.

### 3.2 Previsão da Receita Fiscal

O quadro seguinte apresenta a receita fiscal, total e desagregada por imposto, para o ano de 2017 (estimativa) e 2018 (previsão).

#### Receita fiscal administrada pela AT

Milhões de euros

	2017 Estimativa	2018 Previsão	Variação	
			Absoluta	%
<b>Receita fiscal do Estado</b>	<b>42.174,0</b>	<b>43.108,0</b>	<b>934,0</b>	<b>2,2%</b>
<b>Impostos Diretos</b>	<b>18.423,2</b>	<b>18.259,0</b>	<b>-164,2</b>	<b>-0,9%</b>
Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS)	12.226,5	12.143,0	-83,5	-0,7%
Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC)	5.740,7	5.645,0	-95,7	-1,7%
Outros	456,0	471,0	15,0	3,3%
<b>Impostos Indiretos</b>	<b>23.750,8</b>	<b>24.849,0</b>	<b>1.098,2</b>	<b>4,6%</b>
Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)	15.841,3	16.548,0	706,7	4,5%
Imposto sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos (ISP)	3.350,6	3.554,0	203,4	6,1%
Impostos de Selo (IS)	1.479,6	1.512,0	32,4	2,2%
Imposto sobre o Tabaco (IT)	1.413,0	1.443,0	30,0	2,1%
Imposto sobre Veículos (ISV)	774,6	823,0	48,4	6,2%
Imposto Único de Circulação (IUC)	356,2	395,0	38,8	10,9%
Imposto sobre Álcool e Bebidas Alcoólicas (IABA)	275,2	293,0	17,8	6,5%
Outros	260,3	281,0	20,7	8,0%
<b>Receita fiscal da Administração Local</b>	<b>3.023,0</b>	<b>3.322,0</b>	<b>299,0</b>	<b>9,9%</b>
Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)	1.541,0	1.618,0	77,0	5,0%
Imposto Municipal sobre Transmissões (IMT)	818,0	941,0	123,0	15,0%
Outros	664,0	763,0	99,0	14,9%
<b>por memória: PIB (taxa de crescimento homóloga real, em %)</b>	<b>2,6</b>	<b>2,2</b>		
<b>por memória: IPC (taxa de variação, em %)</b>	<b>1,2</b>	<b>1,4</b>		

Fonte: Ministério das Finanças, Relatório do Orçamento do Estado (OE) 2018, outubro de 2017, e Lei do OE 2018, dezembro de 2017.

A previsão da receita fiscal líquida do Estado para 2018 totaliza 43.108 milhões de euros, representando um crescimento de 2,2% face à receita estimada para 2017. Relativamente à receita fiscal da Administração Local, esta representa 3.322 milhões de euros em 2018, registando um aumento previsto de 9,9% face à estimativa para o ano anterior.

De salientar que, para 2018, se prevê um aumento da receita fiscal de quase 1,1 mil milhões de euros proveniente dos impostos indiretos, que compensa suficientemente a redução projetada de 164,2 milhões da receita fiscal em termos de impostos diretos.

## Receita por imposto

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

Para 2018, prevê-se que a receita líquida em sede de IRS atinja o valor de 12.143 milhões de euros, representando uma redução de 0,9% face à estimativa apresentada para 2017. Esta evolução tem subjacente as políticas, atrás referidas, de devolução de rendimentos, nomeadamente através da eliminação plena e definitiva da sobretaxa, da reestruturação dos escalões de tributação e da alteração da fórmula de cálculo do mínimo de existência e sua extensão de aplicação aos trabalhadores independentes.

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

No âmbito do IRC, prevê-se para 2018 uma redução da receita fiscal em 1,7%, motivada pelo impacto negativo dos pagamentos por conta efetuados em 2017 na autoliquidação do imposto, bem como dos pagamentos especiais por conta.

### Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

Em 2018, prevê-se que a receita líquida em sede de IVA atinja 16.548 milhões de euros, representando um acréscimo de 4,5% face à estimativa para 2017. Esta previsão reflete a evolução da atividade económica prevista para 2018. Paralelamente, a receita do IVA beneficia do efeito esperado da estratégia de reforço do combate à fraude e à evasão fiscais ao longo de 2018.

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

Prevê-se que a receita líquida deste imposto alcance os 3.554 milhões de euros, em 2018, o que representa um acréscimo de 6,1% face à estimativa para 2017. Este acréscimo resulta essencialmente do aumento esperado para o consumo. Regista-se a atualização de algumas das taxas do ISP ao nível da inflação mantendo-se, no entanto, as taxas de imposto aplicadas à gasolina e ao gasóleo. Este acréscimo resulta essencialmente do aumento esperado para o consumo e da atualização das taxas de acordo com a taxa de inflação.

### Imposto do Selo (IS)

No âmbito do Imposto do Selo, prevê-se um aumento da receita de cerca de 32,4 milhões de euros (+2,2%), que acompanha a taxa de variação do Índice de preços no consumidor.

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

A previsão da receita líquida do imposto sobre o tabaco, para 2018, situa-se nos 1.443 milhões de euros, o que representa uma variação positiva de 2,1% face à estimativa para 2017. Este acréscimo é, em grande parte explicado, pela atualização das taxas do IT ao nível da inflação prevista (1,4%).

### **Imposto sobre Veículos (ISV)**

As tabelas do ISV são igualmente atualizadas de acordo com a taxa de inflação o que, conjugado com o expectável crescimento do mercado, faz perspetivar um aumento da receita fiscal em cerca de 48,4 milhões de euros (+6,2%).

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

À semelhança do que sucede com outros impostos, verifica-se um aumento das taxas deste imposto no valor da inflação (1,4%). No entanto, tal como sucede com o ISV, prevê-se que o expectável crescimento do parque automóvel nacional tenha um impacto positivo na receita fiscal em sede de IUC. Assim, pela conjugação destes fatores, estima-se que a receita de IUC aumente na ordem dos 38,8 milhões de euros (+10,9%).

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

No que se refere ao IABA, prevê-se, para 2018, uma receita líquida no valor de 293 milhões de euros, o que representa um aumento de 6,5%, face à estimativa para 2017. Este aumento ficará a dever-se à atualização das taxas do IABA de acordo com a taxa de inflação.

### **Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)**

Em 2018, a receita líquida do IMI deverá atingir os 1.618 milhões de euros, o que representa um crescimento de 5% face à estimativa para 2017.

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

Prevê-se que, em 2018, a receita líquida do IMT atinja os 941 milhões de euros, o que representa um aumento de 15% face à receita estimada para 2017, fruto da retoma que se tem verificado no mercado imobiliário, uma vez que estão a ser transacionados mais imóveis e a valores mais elevados.

## Direitos Aduaneiros

### Direitos aduaneiros administrados pela AT

Milhões de euros

	2017 Estimativa	2018 Previsão	Variação	
			Absoluta	%
Direitos aduaneiros de importação	180,0	175,0	-5,0	-2,8%

Fonte: AT e Lei do OE 2018, dezembro de 2017.

A previsão da receita bruta dos direitos aduaneiros é de 175 milhões de euros para 2018, representando uma diminuição de 2,8% face à cobrança estimada de 180 milhões de euros para 2017.

### 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.

Da análise SWOT realizada com base no conhecimento e discussão dos principais fatores internos e externos com potencial impacto na atuação da AT, resultou a seguinte matriz:



Com este estudo, base da gestão estratégica, foi possível identificar, a nível interno, fragilidades existentes, com largo potencial para melhoria e aspetos em que a organização se distingue, e, a nível externo, possíveis ameaças que importa prevenir e elementos a explorar enquanto catalisadores da ação da organização no futuro próximo.

#### PONTOS FORTES

A AT, dispendo de um capital humano dedicado e detentor de conhecimentos técnicos especializados, tem-se afirmado como uma Instituição líder em matéria de inovação e

eficiência na administração pública, sendo reconhecido o importante serviço que presta ao país no cumprimento das metas orçamentais. Também a nível internacional, a AT é reconhecida como um exemplo em especial no domínio das soluções tecnológicas inovadoras, de que é exemplo recente, o caso de sucesso da fatura eletrónica.

A AT tem sabido aproveitar a evolução e adesão às novas tecnologias, nomeadamente através da disponibilização de um cada vez maior número de serviços, simples e acessíveis, no Portal das Finanças que se pretende venha a firmar-se como o meio de comunicação preferencial dos contribuintes na sua relação com a AT.

### **PONTOS FRACOS**

Com a restrição à abertura de procedimentos concursais a trabalhadores sem relação jurídica de emprego público, comum à generalidade da Administração Pública, a AT debate-se com uma situação de redução sistemática do número de trabalhadores, maioritariamente resultante de aposentação, que se tem traduzido no envelhecimento da sua estrutura etária, com uma idade média que em 31 de dezembro de 2017 era de 51,7 anos.

Mantendo-se a existência de processos de negócio fortemente consumidores de recursos, a falta de renovação dos seus recursos humanos tende a tornar-se um fator crítico de sucesso.

Persistem algumas insuficiências na interligação dos sistemas informáticos que condicionam a obtenção e disponibilização de informação de gestão relevante.

### **AMEAÇAS**

A complexidade da legislação fiscal e aduaneira, agravada por alterações frequentes, obriga a um esforço sistemático de adaptação dos sistemas aplicativos de suporte, bem como de atualização dos trabalhadores, para além do impacto nos contribuintes e operadores económicos.

Também merecem particular atenção as ameaças colocadas pela globalização da economia, com o conseqüente reforço do planeamento fiscal agressivo por parte dos grandes contribuintes e pela acelerada mutação da realidade económica e tecnológica, o que, muitas vezes leva a um desfasamento da legislação vigente ou falta de enquadramento legal de novas realidades económicas.

## **OPORTUNIDADES**

A utilização generalizada das novas tecnologias e, mais recentemente, dos dispositivos móveis, associada ao aumento da consciência de cumprimento fiscal, sobretudo nos mais jovens, é uma oportunidade a explorar no relacionamento com os contribuintes e operadores económicos.

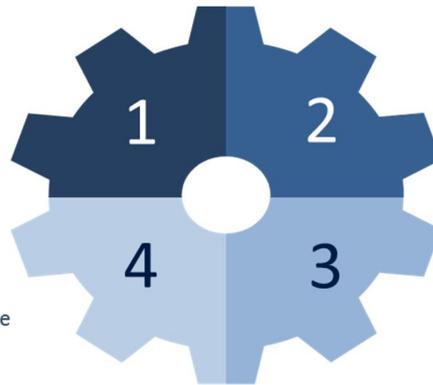
A reforma da Lei de Enquadramento Orçamental – Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro, proporciona um quadro jurídico novo, melhorando o enquadramento e a qualidade legislativa da política orçamental, no seguimento das boas práticas internacionais. A imposição da aplicação da nova lei tem obrigado à reformulação dos sistemas de informação sendo uma oportunidade para a AT melhorar a qualidade da informação com relevância contabilística.

## 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 atual 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 sua utilização eficiente e eficaz. 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, preparando-a 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

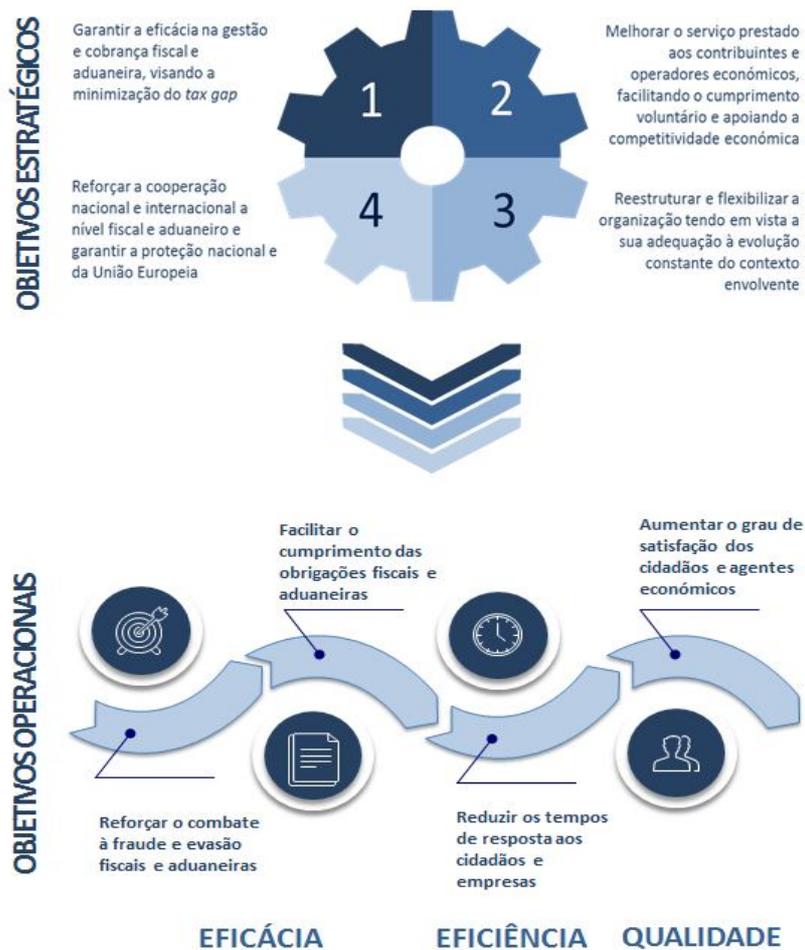
Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE), a Organização Mundial das Alfândegas (OMA), a Organização Intraeuropeia de Administrações Tributárias (IOTA) e o Centro Interamericano de Administrações Tributárias (CIAT) e no quadro do Convénio Multilateral sobre Cooperação a assistência Mútua entre as Alfândegas da América Latina, Espanha e Portugal (COMALEP). 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 quatro objetivos operacionais que integram o QUAR da AT para 2018.



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 no objetivo operacional 3, que representa 35% da avaliação final da AT.

A **QUALIDADE** será medida pelo resultado obtido no objetivo operacional 4, tendo um peso de 20% na avaliação final da AT.

O grau de cumprimento dos objetivos operacionais que integram o QUAR da AT para 2018 será aferido pelos resultados obtidos nos 16 indicadores elencados no quadro seguinte:

#### QUAR AT 2018

INDICADORES	PESO RELATIVO	META
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	9,5%	[905,4; 1.106,6]
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	9,5%	[1.350;1.650]
3. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	8,1%	[70;80]
4. Nível de cumprimento de obrigações declarativas (IRS, IRC e IVA) (%)	6,3%	[93;96]
5. Capacidade de resposta através do e-balcão (1 a 3 dias) (%)	6,3%	[60;70]
6. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	5,4%	[95;98]
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	7,0%	[70;95]
8. Reclamações Graciosas (prazo médio de decisão, em meses)	7,0%	[3;4]
9. Desalfandegamento de mercadorias - Importação/Exportação (tempo médio, em horas e minutos (hh:mm))	7,0%	[5;9]
10. Reembolsos de IVA a 30 dias (prazo médio de pagamento, em dias)	7,0%	[25;30]
11. Reembolsos de IRS - declarações entregues no prazo (prazo médio de pagamento, em dias)	7,0%	[15;25]
12. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos (%)	4,0%	[72;78]
13. Atendimento telefónico (chamadas atendidas em % das recebidas)	4,0%	[70;80]
14. Atendimento não presencial (em % do total de atendimentos)	4,0%	[12;18]
15. Índice de segurança da informação (%)	4,0%	[77;80]
16. Nível de formação ministrada aos trabalhadores (%)	4,0%	[70;80]

### 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 2018

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.							
<b>Objetivos Estratégicos (OE)</b>									
OE 1	Garantir a eficácia na gestão e cobrança fiscal e aduaneira, visando a minimização do <i>tax gap</i> .								
OE 2	Melhorar o serviço prestado aos contribuintes e operadores económicos, facilitando o cumprimento voluntário e apoiando a competitividade económica.								
OE 3	Reestruturar e flexibilizar a organização tendo em vista a sua adequação à evolução constante do contexto envolvente.								
OE 4	Reforçar a cooperação nacional e internacional a nível fiscal e aduaneiro e garantir a proteção nacional e da União Europeia.								
<b>Objetivos Operacionais (OB)</b>									
<b>Eficácia</b> Ponderação: 45%									
OB 1 Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras Ponderação: 60%									
Indicadores	2015 Resultado	2016 Resultado	2017			2018			Serviço responsável
			Meta	Valor crítico	Resultado	Meta	Valor crítico	Peso	
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	1.286,9	1.540,2	[903,6;1.104,4]	1322	1066,7	[905,4;1.106,6]	1.322	35%	DSGCT
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	1.438,8	1.617,3	[1.350;1.650]	1900	1731,5	[1.350;1.650]	1.900	35%	DSPCIT
3. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	88,7	77,2	[70;80]	90	84,3	[70;80]	90	30%	DSJT
OB 2 Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras Ponderação: 40%									
Indicadores	2015 Resultado	2016 Resultado	2017			2018			Serviço responsável
			Meta	Valor crítico	Resultado	Meta	Valor crítico	Peso	
4. Nível de cumprimento de obrigações declarativas (mod 3 IRS, mod 22 IRC e declarações periódicas IVA)	-	93,6	-	-	-	[93;96]	99	35%	DSIRS / DSIRC / DSC
5. Capacidade de resposta através do e-balcão (1 a 3 dias úteis, em %)	-	-	-	-	67,3	[60;70]	95	35%	UGRC
6. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação	96,3	96,5	[95;98]	98	95,9	[95;98]	99	30%	SI
<b>Eficiência</b> Ponderação: 35%									
OB 3 Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas Ponderação: 100%									
Indicadores	2015 Resultado	2016 Resultado	2017			2018			Serviço responsável
			Meta	Valor crítico	Resultado	Meta	Valor crítico	Peso	
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	111,6	176,2	[70;95]	60	99,3	[70;95]	60	20%	DSPCG
8. Reclamações Graciosas (prazo médio de decisão em meses)	2,9	3,6	-	-	3,7	[3;4]	1	20%	DSJT
9. Desalfandegamento de mercadorias-Import./Export. (tempo médio, em horas e minutos (hh:mm))	-	-	[5;9]	3:00	5:46	[5;9]	3	20%	DSRA
10. Reembolsos de IVA a 30 dias (prazo médio de pagamento em dias)	25,7	23,5	[25;30]	15	18,8	[25;30]	15	20%	DSR
11. Reembolsos de IRS - declarações entregues no prazo (prazo médio de pagamento em dias)	-	-	-	-	23	[15;25]	10	20%	DSR/DSIRS
<b>Qualidade</b> Ponderação: 20%									
OB 4 Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos Ponderação: 100%									
Indicadores	2015 Resultado	2016 Resultado	2017			2018			Serviço responsável
			Meta	Valor crítico	Resultado	Meta	Valor crítico	Peso	
12. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos (%)	71,0	72,8	[72;78]	90	73,6	[72;78]	90	20%	DSPCG
13. Atendimento telefónico (chamadas atendidas em % das recebidas)	-	-	-	-	72,8	[70;80]	95	20%	DSCAC
14. Atendimento não presencial (em % do total de atendimentos)	-	14,3	-	-	14,2	[12;18]	25	20%	DSCAC/UGRC
15. Índice de segurança da informação (%)	77,6	77,6	[77;80]	95	77,3	[77;80]	95	20%	ASI
16. Nível de formação ministrada aos trabalhadores (%)	90,1	80,5	[70;80]	92	77,9	[70;80]	95	20%	DSF

Recursos Humanos (Carreira)	Pontuação (a)	Planeados 2018	
		N.º de efetivos (b)	Pontos (c)=(a)*(b)
Dirigente - Direção Superior	20	17	340
Dirigente Intermédio	16	276	4.416
Chefia Tributária	16	1.185	18.960
Investigação Tributária	12	7	84
Técnico Superior	12	415	4.980
Técnico Superior Aduaneiro	12	269	3.228
Especialista de Informática	12	106	1.272
Técnico Economista	12	108	1.296
Técnico Jurista	12	18	216
GAT-Gestão Tributária	12	1.250	15.000
GAT-Inspeção Tributária	12	2.688	32.256
GAT-Técnico de Administração Tributária Adjunto	12	2.777	33.324
Técnico Verificador Aduaneiro	12	229	2.748
Analista Aduaneiro Auxiliar de Laboratório	9	2	18
Secretário Aduaneiro	9	179	1.611
Técnico de Informática	9	71	639
Verificador Auxiliar Aduaneiro	9	565	5.085
Assistente Técnico	8	928	7.424
Subinspetor	8	1	8
Pessoal Ex-Junta de Crédito Pública	8	2	16
Assistente Operacional	5	285	1.425
Outras	5	1	5
<b>Total</b>		<b>11.379</b>	<b>134.351</b>

Recursos Financeiros	Orçamento 2018 (milhões de euros)
Funcionamento	545,2
Despesas com pessoal	467,3
Aquisição de bens e serviços	63,6
Outras despesas correntes	4,9
Despesas restantes - Investimento	9,4
PIDDAC	4,5
Outros valores	0,0
<b>Total</b>	<b>549,7</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. 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)
4. Nível de cumprimento de obrigações declarativas (mod 3 IRS, mod 22 IRC e declarações periódicas IVA)	Sistema de liquidação IR Sistema de liquidação IVA	[(Nº. de primeiras declarações mod 3 IRS, do ano, certas a 31/12, entregues no prazo / (Nº. de declarações mod 3 IRS, do ano, vigentes + Nº. de declarações mod 3 IRS, do ano, em falta)) + (Nº. de primeiras declarações mod 22 IRC, do ano, certas a 31/12, entregues no prazo / (Nº. de declarações mod 22 IRC, do ano, vigentes + Nº. de declarações mod 22 IRC, do ano, em falta)) + (Nº. de primeiras declarações periódicas IVA, do ano, entregues no prazo / Nº. de declarações periódicas IVA, do ano, vigentes)] / 3
5. Capacidade de resposta através do e-balcão (1 a 3 dias úteis)	UGRC	[Nº pedidos concluídos até 3 dias úteis / (nº pedidos pendentes + nº ped. entrados)] * 100
6. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	SI	(Total de horas de disponibilidade real / Total de horas de disponibilidade previsto) * 100
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	SIGNV	((Σ (data de resposta do pedido - data de entrada do pedido - nº. dias de suspensão fora da AT) dos proc. de pedidos inf. vinculativas concluídos) + (Σ dias dos proc. de pedidos inf. vinculativas pendentes - nº. dias de suspensão fora da AT)) / Total dos proc. de pedidos inf. vinculativas
8. Reclamações Graciosas (prazo médio de decisão em meses)	SICAT	(Σ (Data da decisão - Data de instauração) + Σ (Data do momento do cálculo - Data de instauração)) / N.º de processos de reclamação graciosa com e sem decisão no ano
9. Desalfandegamento de mercadorias-Import./Export. (tempo médio, em horas e minutos (hh:mm))	STADA - Importação e Exportação	(((Σ horas decorridas entre a aceitação e a auto-ização de saída na Importação / Declarações de Importação) x 70%) + (((Σ horas decorridas entre a aceitação e a auto-ização de saída na exportação / Declarações de Exportação) x 30%)), excluídos os fins de semana
10. Reembolsos de IVA a 30 dias (prazo médio de pagamento em dias)	Aplicação informática IVA	(Σ (data de pagamento (excluindo os dias de suspensão da responsabilidade do contribuinte) - data de entrada do pedido reimb. IVA)) / Total dos pedidos de reembolsos IVA pagos
11. Reembolsos de IRS - declarações entregues no prazo (prazo médio de pagamento em dias)	SR Cobrança	(Σ (data pagamento reimb. IRS, por transferência bancária, de decl. entregues no prazo - data de submissão da declaração mod. 3 IRS) / Nº. de reembolsos pagos por transferência bancária)
12. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos (%)	SIAT	(N.º de classificações de Bom e Muito Bom / N.º total de respostas) * 100
13. Atendimento telefónico (chamadas atendidas em % das recebidas)	CCS - Call Center supervision	60% (N.º total de chamadas servidas / N.º total de chamadas recebidas) + 40% (N.º Chamadas servidas no 1º minuto / N.º de chamadas servidas)
14. Atendimento não presencial (em % do total de atendimentos)	SIGA	(Nº atendimentos não presencial (telefónico e e-balcão) / Total de atendimentos (presencial, telefónico e e-balcão)) * 100
15. Índice de segurança da informação (%)	Relatório de análise de risco	(Total dos riscos dos controlos implementados (e. evitados) / Total dos riscos dos controlos aplicáveis à rede informática tributária e aduaneira) * 100
16. Nível de formação ministrada aos trabalhadores (%)	SGF	(N.º de trabalhadores que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação / N.º total de trabalhadores) * 100

O QUAR da AT para 2018 pretende-se mais simples resultando numa leitura mais abrangente da sua atividade e do seu contributo para o cumprimento fiscal e para a melhoria dos serviços prestados ao contribuinte.

Apresenta-se assim com um número mais reduzido de objetivos operacionais, mantendo no entanto o mesmo número global de indicadores.

Esta redução ao nível do número de objetivos operacionais, implica um reajustamento das ponderações dos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade. Assim, a ponderação do parâmetro “Eficiência” passou de 40% para 35% e a do parâmetro “Qualidade” de 15% para 20%. Com este reajustamento pretende-se fortalecer o enfoque na melhoria do serviço prestado aos contribuintes e agentes económicos.

#### 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	2016	2017	2018		
	Realizado		Meta	Valor crítico	Peso
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	1.540,2	1.066,7	[905,4;1.106,6]	1.322	35%
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	1.617,3	1.731,5	[1.350;1.650]	1.900	35%
3. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	77,2	84,3	[70;80]	90	30%

No objetivo operacional “Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras” são mantidos os indicadores “Cobrança coerciva” e “Correções inspetivas tributárias e aduaneiras” aos quais se acrescenta o indicador: “Eficácia processual nas infrações fiscais” que transita do objetivo operacional 2. Entende-se que 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; efeito que se deve ao papel dissuasor de eventuais práticas irregulares, garantindo simultaneamente, o reforço do combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira e à economia paralela.

##### Indicador 1. Cobrança coerciva

A cobrança coerciva é um indicador que se insere no objetivo mais amplo de reforço ao combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras e que é partilhado por toda a organização assumindo, por isso, particular relevância no contexto de atuação da AT.

Para 2018, a meta para este indicador foi fixada no intervalo [905,4;1.106,6] milhões de euros, ligeiramente mais ambiciosa que a de 2017, mantendo-se o valor crítico de 1.322 milhões de euros.

Apesar de a taxa de realização apurada, em 2017, ter atingido o objetivo fixado, tendo superado em 2015 e 2016, tal como apresentado no quadro abaixo, o cumprimento deste objetivo só será alcançado através da adoção de medidas de qualificação da dívida executiva e de um acompanhamento próximo da gestão da carteira da dívida. Com efeito, a manutenção deste nível de cumprimento continuará a exigir uma atividade de monitorização rigorosa e acompanhamento de proximidade no que se refere ao desempenho de todos os serviços, a par da implementação de medidas de gestão eficientes e eficazes.

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

	2015	2016	2017
Resultado (milhões de euros)	1.286,9	1.540,2*	1.066,7
Taxa de realização	121,0%	149,6%	100,0%

\* 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.

Entende-se por gestão eficiente da carteira da dívida executiva, logo que os prazos legais o permitam, todos os atos coercivos que levem o contribuinte ao pagamento ou à suspensão do processo executivo e, por eficácia, a extinção dos processos executivos, através do pagamento integral da dívida, num espaço de tempo o mais curto possível.

Prevê-se que, no decorrer deste ano, ocorra uma alteração significativa na organização uma vez que será implementada a mobilidade de gestão processual, dentro da área de administração dos órgãos regionais, o que constitui um desafio. As medidas a implementar irão no sentido de imprimir maior eficiência à tramitação processual e aumentar os níveis de eficácia na cobrança de dívidas, respondendo, também, a uma antevisão da ocorrência de forte instauração de processos para cobrança de dívidas, provenientes de entidades externas (dívidas não fiscais).

Com o intuito de garantir o cumprimento deste indicador, serão desenvolvidas em 2018 as seguintes atividades:

- ◆ Estancar o crescimento da carteira da dívida;
- ◆ Tramitar com celeridade a dívida nova;

- ◆ Monitorizar os sistemas da cobrança coerciva;
- ◆ Imprimir rapidez de resposta às solicitações internas;
- ◆ Disponibilizar mais e melhor informação de gestão e de suporte à decisão;

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

- Maior qualidade da informação existente na base de dados;
- Recuperação da receita fiscal e aduaneira;
- Diminuição dos tempos médios da tramitação e prática de atos processuais;
- Diminuição da dívida em fases tramitáveis;
- Redução da maturidade da dívida;
- Aumento do nível do pagamento voluntário da dívida executiva;
- Maior cumprimento fiscal.

## Indicador 2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras

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.

Em 2016 e 2017, o valor das correções inspetivas tributárias e aduaneiras foi de 1.617,3 e 1.731,5 milhões de euros, respetivamente, sendo que estes valores incluem em cada um dos anos cerca de 18,4 e 92,2 milhões de euros de correções aduaneiras, respetivamente. A evolução do resultado deste indicador no último triénio é a evidenciada no quadro abaixo.

### Resultados do indicador

Indicador	2015	2016	2017
Correções inspetivas tributárias e aduaneiras	1.438,8	1.617,3	1.731,5
Taxa de realização	100,0%	119,1%	114,5%

O montante das correções à matéria coletável ou ao imposto detetado em falta inclui, à semelhança dos anos anteriores, as correções efetuadas diretamente pela inspeção, assim como as regularizações voluntárias efetuadas pelos contribuintes, no âmbito de procedimentos de inspeção.

Para 2018 a meta do indicador em análise é fixada no intervalo [1.350;1650], em milhões de euros e tem por base a monitorização da atividade desenvolvida pela inspeção no triénio de 2015-2017, o tecido económico-empresarial existente relativamente aos anos de 2014 a 2016 e os recursos humanos disponíveis.

O sucesso da estratégia delineada depende do total envolvimento da organização, sendo que será focalizada na prossecução das seguintes atividades:

- ◆ Operacionalizar o controlo das atividades de risco identificadas no Plano Nacional de Atividade da Inspeção Tributária e Aduaneira;
- ◆ Intensificar a presença da Inspeção Tributária e Aduaneira (ITA) no terreno através da realização de ações programadas a nível central, focadas em áreas de risco prioritárias;
- ◆ Potenciar a utilização da informação financeira, proveniente da troca de informação internacional, designadamente ao nível da DAC 2/CRS/FATCA;
- ◆ 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 e a equipas de investigação conjuntas internacionais, quando aplicável, nomeadamente sob a égide da EUROPOL, OLAF ou EUROJUST;
- ◆ Operacionalizar o controlo dos novos operadores económicos;
- ◆ Consolidar o Sistema de *Profiling* e Segmentação através da aplicação das mais modernas tecnologias de modelização de dados e ferramentas de análise preditiva, estendendo a sua aplicação a um número mais alargado de universos de dados;

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

- Melhoria da 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;
- Promoção da justiça fiscal.

### Indicador 3. Eficácia processual nas infrações fiscais

A eficácia no sancionamento das infrações fiscais, para além de promover a justiça fiscal e potenciar o cumprimento voluntário das obrigações fiscais edifica igualmente uma das principais estratégias da AT, a minimização do *tax gap*, induzindo ao cumprimento voluntário dos contribuintes e, conseqüentemente, ao aumento da receita, promovendo o funcionamento harmonioso do sistema fiscal.

Para alcançar este desiderato, essencial na deteção de subdeclaração de rendimentos/imposto e no controlo das deduções/benefícios fiscais dos contribuintes, 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. Esta estratégia de atuação é especialmente relevante para continuar a melhorar os níveis de cumprimento voluntário dos contribuintes.

É neste contexto que se insere o indicador “Eficácia processual nas infrações fiscais”, composto por processos tramitados no Sistema de Gestão das Contraordenações (SCO) e no Sistema dos Inquéritos Criminais (SINQUER), com uma ponderação no resultado final do indicador de, respetivamente, 80% e 20%. A evolução do resultado deste indicador no último triénio é a evidenciada no quadro abaixo.

#### Resultados do indicador

Indicador	2015	2016	2017
Eficácia processual nas infrações fiscais	88,7%	77,2%	84,3%
Taxa de realização	122,8%	100,0%	115,6%

Em 2017 registou-se uma recuperação do resultado do indicador em 7,1 p.p., invertendo-se a tendência de decréscimo verificada em 2016 (quebra de 11,5 p.p.).

Para 2018, em linha com os resultados alcançados no ano anterior, será expectável consolidar a recuperação iniciada em 2017, pelo que a meta mantém-se idêntica à fixada em anos anteriores para o indicador, [70%;80%], considerando-se como valor crítico os 90%, referencial que obriga a elevados níveis de eficiência na resolução de processos, sendo também adequada ao seu tempo de tramitação legal.

Com o intuito de garantir o cumprimento deste indicador, serão desenvolvidas em 2018 as seguintes atividades:

- ◆ Manutenção e qualificação dos sistemas informáticos de suporte SCO e SINQUER no sentido de facilitar a tramitação processual;
- ◆ Monitorização de resultados e deteção mensal de desvios;
- ◆ Revisão do controlo dos processos suspensos por motivos legais;
- ◆ Implementação de novos procedimentos automáticos de controlo de faltosos, bem como melhorar os existentes;
- ◆ Alargamento da automatização de instauração de contraordenações (infrações relativas a entidades externas).

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

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

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

<b>Objetivo 2. Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras</b>					
Indicadores	2016	2017	2018		
	Realizado		Meta	Valor crítico	Peso
4. Nível de cumprimento de obrigações declarativas (IRS, IRC e IVA)	93,6	-	[93;96]	99	35%
5. Capacidade de resposta através do e-balcão (1 a 3 dias)	-	67,3	[60;70]	95	35%
6. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	96,5	95,9	[95;98]	99	30%

O objetivo operacional 2 “Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras”, igualmente inserido no parâmetro de Eficácia, enquadra os indicadores “Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação”, já presente no QUAR da AT em anos anteriores e dois novos indicadores, “Nível de cumprimento de obrigações declarativas (mod. 3 IRS, mod. 22 IRC e declarações periódicas IVA)” e “Capacidade de resposta através do e-balcão”.

#### **Indicador 4 – Nível de cumprimento de obrigações declarativas**

Este indicador, incluído pela primeira vez no QUAR da AT, visa aferir os níveis de cumprimento voluntário de obrigações declarativas em sede de impostos sobre o rendimento e de IVA.

O incremento dos níveis de cumprimento voluntário das obrigações fiscais é um elemento central na avaliação do impacto das medidas e iniciativas adotadas pela AT, nos últimos anos, no âmbito da estratégia de fomentar e facilitar o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e de pagamento por parte do contribuinte.

Atenta essa relevância, justifica-se que no QUAR da AT sejam introduzidos indicadores de medida dos níveis de cumprimento voluntário e que sejam estabelecidas metas nesta matéria, sendo que o indicador agora introduzido constitui um primeiro passo, prevendo-se que futuramente este tipo de indicadores adquira maior abrangência.

Face ao valor histórico apurado para o ano de 2016, fixa-se a meta deste indicador no intervalo [93%;96%], com um valor crítico de 99%.

Para garantir que em 2018 se alcance a meta definida é fundamental que se continue a investir no apoio ao cumprimento através, designadamente:

- ◆ Da adoção e/ou implementação de medidas que simplifiquem o cumprimento, de que constitui exemplo paradigmático a disponibilização, em 2018, da declaração automática do IRS (vulgo, IRS Automático) a mais de 60% dos agregados deste imposto;
- ◆ Do alargamento das situações de pré-preenchimento declarativo, com especial enfoque para a declaração Modelo 3 do IRS;
- ◆ Da disponibilização de aplicações (APP) para dispositivos móveis que permitam a entrega das declarações de rendimentos (APP para confirmação e entrega da declaração automática do IRS);
- ◆ Da disponibilização de ajudas e alertas no preenchimento das declarações;
- ◆ Do envio de e-mails de alerta relativamente a prazos de cumprimento das obrigações declarativas;
- ◆ Da disponibilização, no Portal das Finanças, de informação relevante para o correto cumprimento das obrigações declarativas (disponibilização de FAQ, Fichas Doutrinárias, etc.).

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

- Aumento da perceção de dever de cidadania fiscal;
- Aumento dos níveis de confiança e transparência;
- Otimização do manancial de informação comunicado anualmente pelos contribuintes à AT e dos recursos tecnológicos ao dispor da AT;
- Redução da conflitualidade com os contribuintes.

### **Indicador 5 – Capacidade de resposta através do e-balcão**

A AT tem, ao longo dos últimos anos, alterado a forma de relacionamento com os contribuintes e operadores económicos tendo os canais remotos de atendimento adquirido um peso significativo. Estes canais respeitam essencialmente à internet (Portal das Finanças) e ao Centro de Atendimento Telefónico da AT (CAT).

Para o ano de 2018, pretende-se que esta mudança de paradigma seja ainda mais visível pondo em evidência o desempenho dos canais de atendimento não presencial da AT.

O e-balcão, com início em junho de 2014, é um serviço de atendimento eletrónico disponibilizado pela AT e que pode ser utilizado por todos os contribuintes para a obtenção de

respostas e colocação de questões de âmbito bastante alargado incluindo aquelas que, tradicionalmente, eram respondidas no atendimento presencial pelos serviços de finanças.

O serviço e-balcão está disponível, no Portal das Finanças, 7 dias por semana e 24 horas por dia, e diminuiu significativamente as necessidades de deslocações físicas aos serviços de finanças, diminuindo, assim também, os custos para o Estado.

A preocupação da AT com a disponibilização de canais de interação que permitam aos contribuintes aceder facilmente aos diversos serviços e resolver rapidamente as suas questões, justifica a integração no QUAR da AT 2018 de um indicador que avalie não só a capacidade de resposta a questões submetidas eletronicamente, mas também a rapidez dessa resposta (respostas dadas num prazo não superior a 3 dias úteis).

Para 2018, e atendendo aos dados históricos, definiu-se como meta o intervalo [60%;70%], considerando-se 95% como valor crítico.

Com o intuito de garantir o cumprimento deste indicador, serão desenvolvidas em 2018 as seguintes atividades:

- ◆ Controlar e acompanhar as solicitações através do e-balcão;
- ◆ Monitorizar o tempo médio de resposta neste canal de interação.

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

- Aumento do cumprimento voluntário;
- Melhoria da eficiência dos serviços;
- Otimização dos tempos de resposta e da organização e utilização dos recursos;
- Aumento do grau de satisfação dos contribuintes.

#### **Indicador 6. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação**

A natureza da atividade desenvolvida 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 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.

Os sistemas de informação da AT suportam a maior parte da arrecadação de receitas do Estado português. Por outro lado, os serviços eletrónicos disponibilizados através da internet têm evoluído no sentido da crescente interação com os sistemas informáticos dos agentes e operadores económicos.

A maior parte destes serviços são críticos e requerem uma disponibilidade contínua, verificando-se ao nível digital, uma rede de interdependências entre a AT, os contribuintes, os operadores económicos e as organizações internacionais cujo equilíbrio deve ser preservado.

Uma paragem prolongada dos sistemas de informação da AT teria impacto negativo na arrecadação de receitas do Estado e também na taxa de cumprimento das metas económicas e financeiras estabelecidas para o país. Para além disso, é importante ter em consideração que o serviço prestado pela AT extravasa o âmbito fiscal e aduaneiro, disponibilizando funcionalidades que têm impacto direto na capacidade operacional das empresas.

No último triénio o indicador “Grau de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação” demonstrou alguma estabilidade nos resultados obtidos, conforme quadro abaixo:

#### Resultados do indicador

Indicador	2015	2016	2017
Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação	96,3	96,5	95,9
Taxa de realização	100,0%	100,0%	100,0%

Para 2018, a meta definida para este indicador está compreendida no intervalo [95%;98%], considerando-se como valor crítico os 99%, em consonância com padrões internacionais como o APDEX - *Application Performance Index* - e em conformidade com as exigências de um organismo como a AT.

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;
- ◆ 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, espera-se 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.

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

Objetivo 3. Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas					
Indicadores	2016	2017	2018		
	Realizado	Meta	Valor crítico	Peso	
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	176,2	99,3	[70;95]	60	20%
8. Reclamações gratuitas (prazo médio de decisão em meses)	3,6	3,7	[3;4]	1	20%
9. Desalfandegamento de mercadorias-Import./Export. (tempo médio, em horas e minutos)	-	5:46	[5;9]	3	20%
10. Reembolsos de IVA a 30 dias (prazo médio de pagamento em dias)	23,5	18,8	[25;30]	15	20%
11. Reembolsos de IRS - declarações entregues no prazo (prazo médio de pagamento em dias)	-	23	[15;25]	10	20%

O objetivo operacional 3 “Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas”, insere-se no parâmetro da Eficiência, e inclui os indicadores: “Informações vinculativas”, “Desalfandegamento de mercadorias-Import./Export.” e “Reembolsos de IVA a 30 dias” que já

integravam este objetivo operacional em 2017. Além destes três indicadores, surgem em 2018, dois novos indicadores: “Reclamações graciosas (prazo médio de decisão em meses)” e “Reembolsos de IRS - declarações entregues no prazo”.

### **Indicador 7. Informações vinculativas**

O indicador “Informações vinculativas” avalia a capacidade de resposta da AT aos pedidos de enquadramento solicitados pelos contribuintes em relação a uma determinada situação fiscal.

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 veio acentuar o esforço necessário no alcance dos prazos legalmente previstos, sendo que o prazo normal (para pedidos não urgentes) se manteve em 150 dias.

Este indicador relativo ao prazo médio de resposta, em dias, registou, nos anos mais recentes, os resultados expostos no quadro seguinte.

#### **Resultados do indicador**

<b>Indicador</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Informações vinculativas (prazo médio de resposta em dias)	111,6	176,2	99,3
Taxa de realização	85,1%	53,9%	95,7%

A meta para este indicador mantém-se ambiciosamente definida no intervalo [70;95], em dias, com um valor crítico de 60 dias.

Para alcançar esta exigente meta, será necessário manter os níveis de recuperação alcançados no ano anterior, investindo na afetação a esta tarefa recursos altamente qualificados, bem como na deteção antecipada das questões que suscitam maiores dúvidas aos contribuintes, com o objetivo de, atempadamente, proceder à produção e divulgação de informação que esclareça essas dúvidas e reduza o número de situações em que os contribuintes sentem necessidade de recorrer a este mecanismo legal.

A publicação pela AT de todas as informações vinculativas prestadas, conforme previsto no n.º 17 do artigo 68.º da Lei Geral Tributária (obrigação de todas as informações vinculativas prestadas, incluindo as urgentes, serem publicadas no prazo de 30 dias por meios eletrónicos) e determinado no Despacho n.º 7689/2017, de Sua Excelência o Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, publicado no Diário da República n.º 169/2017, Série II, de 1 de setembro de

2017, permite uma maior divulgação da aplicação prática das normas fiscais pela administração tributária, bem como o controlo externo dessa mesma aplicação, concretizando o princípio de transparência e de administração aberta.

Para alcançar a meta proposta para este indicador, destacam-se como principais atividades a desenvolver:

- ◆ Proceder à divulgação de forma estruturada, sistemática e atempada dos entendimentos proferidos pela AT, em sede de informação vinculativa, contribuindo, assim, para a redução do número de solicitações e promovendo, conseqüentemente, maior capacidade de resposta;
- ◆ Racionalizar e acelerar as respostas a pedidos de informação vinculativa, fixando as mesmas como prioridade das unidades orgânicas responsáveis;
- ◆ Identificar e propor oportunidades de simplificação e clarificação legislativa, facilitando a interpretação das normas tributárias;
- ◆ Afinar os mecanismos de reporte de informação de gestão que assegurem maior e melhor acompanhamento dos pedidos de informação vinculativa, designadamente em matéria de prazos de resposta.

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

- Melhoria da relação entre contribuintes e operadores económicos e a AT;
- Melhoria da qualidade do serviço prestado aos contribuintes e operadores económicos;
- Aumento da transparência no relacionamento com os contribuintes e operadores económicos;
- Redução da conflitualidade com os contribuintes.

#### **Indicador 8. Reclamações gratuitas (prazo médio de decisão em meses)**

Relativamente ao novo indicador “Reclamações gratuitas (prazo médio de decisão em meses)”, o mesmo vem substituir o indicador “Eficácia do contencioso administrativo”. Esta substituição deve-se ao facto de se entender que o anterior indicador, ao controlar de forma persuasiva o saldo de processos (dado que o resultado é tanto melhor quanto mais diminuto for o saldo desses processos no final do momento de cálculo), não se revelava o mais adequado, designadamente por não refletir o prazo de decisão legal do contencioso administrativo e por não estimular a resolução de processos antigos e de mais elevada complexidade técnica.

Assim, com o propósito de procurar aferir do (in)cumprimento, por parte da AT, do prazo legal de decisão das reclamações gratuitas estabelecido na Lei Geral Tributária <sup>2</sup> e, internamente, constituir um estímulo à resolução desses processos mais antigos e/ou de mais elevada complexidade técnica, optou-se por este novo indicador que se centra na eficiência da administração fiscal na apreciação de um dos meios de defesa mais utilizado pelos contribuintes.

O prazo legal de 4 meses para a decisão das reclamações gratuitas é compatível com os atuais níveis de desempenho que, por via da sua eficácia, simplicidade do procedimento e as delegações de competências existentes, permitem à AT cumprir genericamente esse prazo, 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.

De acordo com os dados disponíveis, no último triénio, este indicador apresentou os prazos médios mensais de decisão refletidos no quadro seguinte:

#### Resultados do indicador

Indicador	2015	2016	2017
Reclamações gratuitas (prazo médio de decisão, em meses)	2,9	3,6	3,7

A degradação nos resultados do indicador é atribuída ao contexto adverso produzido pelas alterações legislativas que provocaram, na área do contencioso, modificações na competência de decisão da reclamação gratuita e no modelo organizativo dos serviços.

Da conjugação de prazos legais e dos resultados evidenciados, define-se a meta no intervalo [3;4] meses, o que implica melhorar o desempenho da AT com referência aos últimos dois anos. O valor crítico está fixado em 1 mês, referencial que traduz níveis de eficiência nunca alcançados nos últimos anos.

Para que a AT alcance o objetivo proposto para este indicador, em 2018, irão ser desenvolvidas as seguintes atividades:

- ♦ Monitorizar mensalmente os resultados e detetar os desvios, designadamente com a criação de um *dashboard* acessível a todos os serviços com intervenção na área;

<sup>2</sup>O n.º 1 do artigo 57º da LGT estabelece um prazo máximo de 4 meses para conclusão do procedimento tributário, o que impõe, no caso das reclamações gratuitas, a sua decisão nesse prazo.

- ◆ Melhorar as funcionalidades existentes na aplicação informática que a AT criou para desmaterialização destes processos: Sistema do Contencioso Administrativo (SICAT);
- ◆ Controlar a qualidade de informação existente na base de dados, de modo a que a situação processual constante na aplicação de suporte corresponda à real;
- ◆ Monitorizar os tempos de pendência das reclamações gratuitas nas unidades orgânicas, bem como os pedidos de informação do processo que impedem a sua decisão.

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

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

O novo Código Aduaneiro da União (CAU), bem como as Alfândegas sem papel obrigam a um esforço concertado a nível da UE na implementação das alfândegas digitais e a nível nacional no sentido de modernizar sistemas e processos, conduzindo a uma inevitável atualização da

infraestrutura tecnológica com o objetivo de melhorar o serviço prestado aos operadores económicos, bem como o relacionamento entre as administrações aduaneiras nacionais.

Importa referir que este indicador foi adotado em 2017, pois nos anos anteriores respeitava apenas aos fluxos de importação, por entender-se ser necessário um indicador mais abrangente, isto é, um indicador que espelhasse em maior grau as atividades dos serviços desconcentrados associadas ao desalfandegamento de mercadorias, pelo que agora contempla os fluxos de importação e exportação.

Como já referido, até 2016, este indicador respeitava apenas aos fluxos de importação, pelo que dos resultados abaixo indicados, apenas o valor do ano de 2017 corresponde à mesma fórmula de cálculo que irá ser aplicada em 2018.

#### Resultados do indicador

Indicador	2015	2016	2017
Desalfandegamento de mercadorias – Importação/Exportação (prazo médio em horas e minutos)	6:20	5:54	5:46
Taxa de realização	124,2%	125,4%	100,0%

Tendo em conta os valores obtidos, mantém-se a meta definida no intervalo [5:9], em horas, e o valor crítico nas 3 horas.

Com o intuito de garantir o cumprimento deste indicador, serão desenvolvidas em 2018 as seguintes atividades:

- ◆ Melhorar o desempenho dos sistemas informáticos declarativos que tratam os fluxos em causa;
- ◆ Aperfeiçoar as funcionalidades do sistema que ainda não respondem com a celeridade necessária (nomeadamente ao nível das mercadorias sujeitas a IEC, franquias e regimes especiais);
- ◆ Aumentar o grau de automatização das ações asseguradas pelos sistemas, nomeadamente validação automática de certificados.

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

- Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos operadores económicos, com reflexos ao nível da sua satisfação e da imagem da AT;
- Redução das situações de contingência e de complemento dos procedimentos com ações manuais;

- Redução de custos de contexto e de contactos não automatizados (desmaterialização documental e de comunicações);
- Controlos mais eficazes na proteção e segurança da sociedade.

#### **Indicador 10. Reembolsos de IVA a 30 dias**

Este indicador enquadra-se nas linhas orientadoras da estratégia da AT para o período de 2015-2019, no sentido de aumentar a eficiência dos serviços prestados aos contribuintes e operadores económicos, nomeadamente na redução de tempos de resposta.

O prazo médio de pagamento resultante do indicador “Reembolsos de IVA a 30 dias”, 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, 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 em alguns setores determinantes na economia portuguesa, como seja o da exportação.

O prazo médio de pagamento de reembolsos de IVA a 30 dias tem evoluído, nos anos mais recentes, de forma bastante positiva, conforme evidenciam os resultados expostos no quadro abaixo.

#### **Resultados do indicador**

<b>Indicador</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Reembolsos do IVA a 30 dias (prazo médio de pagamento em dias)	25,7	23,5	18,8
Taxa de realização	100,0%	108,1%	117,4%

Esta evolução reflete a eficiência do serviço prestado, nomeadamente na redução de tempos de resposta, tendo-se registado, em particular no último ano, uma diminuição muito significativa do prazo médio, fixando-se, em 2017, abaixo dos 20 dias, o que é revelador de aumentos consideráveis de eficiência dos serviços.

Para o ano de 2018, mantém-se a meta definida para o ano transato, com o intervalo situado em [25;30 dias], bem como o respetivo valor crítico em 15 dias.

Para a prossecução deste objetivo serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- ◆ 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 11 - Reembolsos de IRS - declarações entregues no prazo (prazo médio de pagamento em dias)**

Este novo indicador consubstancia-se no compromisso da AT em reembolsar os contribuintes em prazo substancialmente mais reduzido do que aquele que lhe é legalmente imposto e, portanto, na melhoria do nível de serviço prestado.

De facto, considerando que o prazo legal para a entrega da declaração Modelo 3 do IRS decorre entre 1 de abril e 31 de maio e que o prazo de reembolso estabelecido por lei é até 31 de agosto, facilmente se depreende que o estabelecimento de um prazo médio de reembolso entre 15 e 25 dias contados da data da submissão da declaração constitui uma antecipação muito significativa do pagamento dos reembolsos do IRS.

Com efeito, para o ano de 2018, a meta situa-se no intervalo [15;25 dias] e o respetivo valor crítico em 10 dias.

Note-se que, em 2017, o pagamento de reembolsos de IRS do exercício de 2016 registou um prazo médio de 23 dias, sendo que no caso particular do “IRS Automático” este prazo foi de apenas 12 dias. Estes números comparam com o prazo médio de 36 dias registado em 2016 e de 30 dias em 2015.

Para garantir o cumprimento da meta definida para este indicador serão desenvolvidas as seguintes atividades / iniciativas:

- ◆ Realização dos procedimentos de validação central e de liquidação da declaração de IRS em momentos próximos ao do início do prazo de entrega dessa declaração;
- ◆ Monitorização rigorosa de todos os procedimentos que têm lugar desde a entrega da declaração até à emissão e pagamento dos reembolsos;
- ◆ Potenciar os níveis de adesão ao “IRS Automático”, informando os contribuintes das vantagens ao mesmo associadas e disponibilizando uma aplicação (APP) que permita a confirmação da declaração automática de IRS através de dispositivos móveis (vulgo, *smartphones* e *tablets*).

Com a adoção destas medidas, são esperados os seguintes impactos:

- Melhoria da qualidade do serviço prestado;
- Aumento dos níveis de satisfação dos contribuintes;
- Aumento dos níveis de cumprimento voluntário;
- Reforço dos níveis de confiança dos cidadãos.

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

Objetivo 4. Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos					
Indicadores	2016	2017	2018		
	Realizado		Meta	Valor crítico	Peso
12. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos (%)	72,8	73,6	[72;78]	90	20%
13. Atendimento telefónico (chamadas atendidas em % das recebidas)	-	72,8	[70;80]	95	20%
14. Atendimento não presencial (em % do total de atendimentos)	14,3	14,2	[12;18]	25	20%
15. Índice de segurança da informação (%)	77,6	77,3	[77;80]	95	20%
16. Nível de formação ministrada aos trabalhadores	80,5	77,9	[70;80]	95	20%

Tal como no ano anterior, o objetivo operacional 4 “Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos”, que compõe o parâmetro de Qualidade, integra os indicadores “Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos”, “Índice de segurança da informação”, “Nível de formação ministrada aos trabalhadores” e “Atendimento telefónico”, este último com uma nova fórmula de cálculo.

Para além destes quatro indicadores, o objetivo operacional 4 integra um novo indicador “Atendimento não presencial (em % do total de atendimentos)”.

#### Indicador 12. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos

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 do 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 conhecer:

- Padrões de utilização do canal internet, refletidos nos índices de utilização e as 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;
- Necessidades de desenvolvimento do Portal, no sentido de satisfazer os requisitos e as expectativas dos seus utilizadores, através da identificação das razões porque estão menos satisfeitos [não consideram o Portal muito bom ou bom].

Relativamente a 2017, foram recolhidas, no conjunto, 105.073 respostas aos inquéritos (menos 6% de respostas do que em 2016), sendo que 73,6% consideraram o serviço prestado como “muito bom” ou “bom”, com a seguinte desagregação:

- Qualidade do serviço “muito bom” (14,4%);
- Qualidade do serviço “bom” (59,2%).

De recordar que, em 2016, a percentagem de inquiridos que consideraram a qualidade do serviço “muito bom” e “bom” foi de 13,4% e 59,4%, respetivamente. Desta forma, os resultados deste indicador têm demonstrado um ritmo de satisfação crescente, conforme se evidencia no quadro abaixo.

#### Resultados do indicador

Indicador	2015	2016	2017
Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos	71,0	72,8	73,6
Taxa de realização	98,7%	100,0%	100,0%

Para 2018, dada a relativa 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 modo a garantir a realização da meta definida, serão desenvolvidas iniciativas conducentes à adequação do Portal das Finanças às expectativas e necessidades dos utilizadores, cumprindo os objetivos da AT, com ênfase nas seguintes áreas:

- ◆ Perfis – refinamento dos perfis de utilizadores para que os serviços e alertas sejam disponibilizados de acordo com a característica do utilizador [pós autenticação], com o seu calendário fiscal e particularidade intrínseca.

- ◆ Conteúdos – revisão dos conteúdos informativos, adequando-os a linguagens mais próximas dos utilizadores finais, cumprindo os ditames legislativos que lhes dão suporte.
- ◆ Serviços – adequação dos serviços a tecnologias mais atualizadas que facilitem e promovam *compliance*.
- ◆ Motor de Busca – forte aposta neste componente enquanto facilitador de navegação, respondendo às pesquisas com base em três blocos: Serviços, Legislação e Informação.

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

- Melhoria do serviço prestado aos contribuintes e agentes económicos, no que respeita ao desempenho, disponibilidade e *performance* dos serviços disponíveis através do canal internet;
- Aumento do recurso ao canal internet enquanto veículo privilegiado para as interações com a administração fiscal;
- Aumento dos níveis de satisfação dos contribuintes e agentes económicos, com o consequente reforço da imagem da AT.

### **Indicador 13. Atendimento telefónico**

O Centro de Atendimento Telefónico da AT (CAT) é um dos canais de comunicação não presencial da AT cuja utilização se pretende promover em 2018. O indicador relacionado com o atendimento telefónico está presente no QUAR da AT desde 2013, tendo apresentado sempre um bom desempenho.

Para este ano, este indicador foi objeto de reformulação da sua fórmula de cálculo que inclui (com um peso de 60% no resultado final) não só a anterior componente de chamadas atendidas em percentagem das recebidas, mas também (com um peso de 40% do resultado final) a percentagem de chamadas servidas no primeiro minuto face ao total de chamadas servidas, promovendo-se, assim, a maior celeridade no atendimento.

Os dados disponíveis para este indicador respeitam a 2017 e resultam numa taxa de eficiência de 72,8%. Isto significa que foram atendidas 82,2% das chamadas recebidas e que destas, 58,9% foram atendidas no primeiro minuto.

Para 2018, definiu-se como meta o intervalo [70%; 80%], considerando-se 95% como valor crítico.

Com vista a atingir a meta definida, serão adotadas as seguintes medidas:

- ◆ 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;
- ◆ 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 os trabalhadores afetos ao atendimento telefónico.

Com a concretização destas medidas, espera-se os seguintes impactos:

- Aumento da eficiência;
- Aumento dos níveis de satisfação relativos ao canal telefónico;
- Aumento do recurso ao atendimento telefónico em detrimento do atendimento presencial.

#### **Indicador 14. Atendimento não presencial**

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

Com a introdução deste novo indicador pretende-se medir o peso dos canais de atendimento não presencial no total do atendimento prestado. Evidencia-se, assim, a aposta no serviço não presencial com o objetivo de evitar os incómodos e custos associados à deslocação dos contribuintes aos serviços de atendimento presencial.

#### **Resultados do indicador**

<b>Indicador</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Atendimento não presencial (em % do total de atendimentos)	14,3	14,2

Os resultados disponíveis para 2016 e 2017 evidenciam que o atendimento presencial continua a ser o canal maioritariamente utilizado pelos contribuintes e operadores económicos, registando os canais do atendimento telefónico e e-balcão níveis inferiores de adesão. De realçar, no entanto, que estes dados não englobam a utilização dos restantes serviços prestados através do Portal das Finanças.

Para o ano 2018, a meta definida para o indicador do atendimento não presencial está compreendida no intervalo [12%;18%], considerando-se 25% como valor crítico. Com vista a atingir a meta definida, serão adotadas as seguintes medidas:

- ◆ Disponibilizar, através dos canais de atendimento não presencial, informação permanentemente atualizada, em ordem a assegurar uma resposta rápida e com qualidade às solicitações dos contribuintes;
- ◆ Divulgar eficazmente a utilização dos canais de atendimento não presencial e as suas vantagens;
- ◆ Realizar ações de atualização técnica para os trabalhadores afetos ao atendimento telefónico e ao e-balcão.

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

- Aumento do recurso aos canais de atendimento não presencial;
- Aumento da eficiência;
- Aumento do nível de satisfação dos contribuintes e dos operadores económicos.

#### **Indicador 15. 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.

Este indicador tem apresentado resultados consolidados nos últimos anos, conforme evidenciam os resultados expostos no quadro abaixo.

#### Resultados do indicador

Indicador	2015	2016	2017
Índice de segurança da informação	77,6	77,6	77,3
Taxa de realização	100,0%	100,0%	100,0%

Para 2018, a meta do indicador “Índice de segurança na informação” está compreendida no intervalo [77%;80%], considerando-se 95% 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;
- ◆ 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.

Com a concretização destas atividades, espera-se 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 16. Nível de formação ministrada aos trabalhadores**

A formação, entendida como um investimento na qualificação, desenvolvimento e melhoria das competências dos colaboradores da AT, é um agente potenciador de conhecimentos e de desempenho, promovendo novas aptidões, facilitando a consecução dos objetivos e a melhoria da prestação de serviços.

Configura, assim, um instrumento de desenvolvimento de competências individuais e coletivas, necessárias à materialização dos objetivos estratégicos da organização, afirmando-se como um dos pilares da promoção de condições indutoras da 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 área funcional a que estão alocados e da organização.

Em 2018, tendo presentes estes mesmos propósitos, a AT, pela via da formação, continuará empenhada em fomentar o desenvolvimento das competências dos seus profissionais de forma a poder garantir a satisfação dos utentes que utilizam os seus serviços e, conseqüentemente, a manutenção dos padrões de eficiência, eficácia e qualidade que a caracterizam.

A monitorização do correspondente desempenho é efetuada através do indicador “Nível de formação ministrada aos trabalhadores”, o qual corresponde à percentagem dos trabalhadores da AT que frequentaram, pelo menos, uma atividade de aprendizagem e que apresentou, nos últimos anos, os seguintes resultados:

#### **Resultados do indicador**

<b>Indicador</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Nível de formação ministrada aos trabalhadores	90,1%	80,5%	77,9%
Taxa de realização	125,1%	111,9%	100,0%

Nos dois últimos anos (2016 e 2017) verificou-se um decréscimo da taxa de cobertura da formação. Tal circunstância atribui-se ao abrandamento, nestes dois anos, do número de projetos que, via de regra, mobilizam um conjunto significativo e diversificado de formandos, a que acresceram, em 2017, os condicionalismos levantados pelo Decreto-Lei nº 86-A/2016, de 29 de dezembro, o qual, sem qualquer regime transitório, estabeleceu o “novo regime da formação profissional da AP”.

Para 2018, a meta definida para este indicador continuará compreendida no intervalo [70%;80%], sendo o respetivo valor crítico elevado para 95%.

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

- ◆ Garantir, 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;
- ◆ Assegurar o desenvolvimento de formação resultante, quer do processo de levantamento de necessidades/inscrições no catálogo de formação 2017/2018, quer dos pedidos das diversas unidades orgânicas (UO) e dirigentes, considerados estrategicamente prioritários e relevantes;
- ◆ Elaboração de conteúdos para cursos *e-learning* ou *b-learning* no âmbito do Direito de Família, Direito das Sucessões e Direitos Reais, mormente nas partes que interagem com as matérias tributárias;
- ◆ 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;
- ◆ Participar nas ações comunitárias promovidas pelos programas Alfândegas 2020 e Fiscalis, reforçando a aprendizagem, a partilha, o conhecimento das melhores práticas e as competências.

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

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

## 4.4 Projetos em destaque

Nesta secção destacam-se alguns dos projetos planeados para 2018, designadamente:

- ◆ Evolução do Portal das Finanças;
- ◆ Aplicações para dispositivos móveis;
- ◆ Alfândegas sem papel/ Alfândegas 2020;
- ◆ Gestão Integrada de Atividades por conta própria, em suporte multiplataforma;
- ◆ Outros projetos enquadrados no Programa Simplex+.

### 4.4.1 Evolução 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 preparou o caminho para uma segregação técnico-funcional dos diferentes serviços disponibilizados no mesmo.

Após a evolução funcional que permitiu aproximar a oferta de serviços no Portal das Finanças às reais características e necessidades dos contribuintes e operadores económicos, importa capacitar as equipas internas responsáveis pela gestão do canal internet de mecanismos que permitem a proatividade em matéria de gestão da comunicação.

Assim, ao mesmo tempo que se evolui nas componentes que são disponibilizadas aos contribuintes e operadores económicos, também se torna necessária a evolução das ferramentas de gestão do canal internet para suportar as tarefas que os utilizadores internos necessitam realizar.

São de realçar as seguintes iniciativas para 2018:

- ◆ Criação de estruturas de informação que permitam a monitorização da utilização e/ou procura de serviços em quase tempo real;
- ◆ Incorporação das melhorias e pontos de controlo ao nível dos processos na emissão de senhas na hora de modo a garantir a rastreabilidade e segurança da utilização do serviço;
- ◆ Criação de mecanismos que permitam a integração da gestão de perfis de utilizadores do Portal das Finanças com os sistemas responsáveis pela gestão do ciclo de vida das

entidades, tais como o Cartão do Cidadão, a gestão dos *Economic Operators Registration and Identification* (EORI) ou a gestão de Contabilistas Certificados;

- ◆ Consolidação dos diversos mecanismos de autenticação disponibilizados num ponto único de modo a garantir uma gestão uniforme e centralizada dos mecanismos de autenticação.

#### 4.4.2. Aplicações para dispositivos móveis

Entendendo que a utilização de aplicações móveis (APP) está intrinsecamente associada à simplificação do acesso aos diferentes serviços que o cidadão necessita, a AT irá prosseguir a estratégia de disponibilização de soluções que visam satisfazer esta necessidade.

Foi estabelecida uma arquitetura de referência para o desenvolvimento de APP, estando assim criadas as condições para prosseguir este objetivo de simplificação das interações com os cidadãos, bem como da simplificação dos processos internos à organização, tirando partido do contexto tecnológico em que nos encontramos.

Nesta linha, o alargamento do universo dos contribuintes abrangidos pelo IRS Automático irá aumentar de forma significativa o número de contribuintes que poderão tirar partido da solução móvel disponível, prevendo-se também a disponibilização da aplicação móvel que permitirá o pagamento das obrigações fiscais de forma simplificada e cómoda.

Serão também desenvolvidas as soluções tecnológicas que permitirão a desmaterialização e mobilidade no processo inspetivo.

#### 4.4.3 Alfândegas sem papel/ Alfândegas 2020

O novo Código Aduaneiro da União (CAU) cria um ambiente digital, Alfândegas sem papel, para as administrações e para os operadores económicos que obriga a um esforço concertado no sentido de modernizar sistemas e processos conduzindo a uma inevitável atualização da infraestrutura tecnológica com o objetivo de melhorar o serviço prestado aos operadores económicos, bem como o relacionamento entre as administrações nacionais.

A AT assumirá os compromissos decorrentes da implementação do CAU e por conseguinte terá que implementar/reajustar até 2020 um conjunto de sistemas, em conformidade com o previsto na decisão de execução da Comissão que estabelece o Programa de trabalho do CAU, bem como no *Multi-Annual Strategic Plan* (MASP).

A construção de um quadro sem papel é um elemento chave para assegurar a facilitação e, simultaneamente, a eficácia dos controlos aduaneiros, reduzindo deste modo os custos para as empresas e os riscos para a sociedade.

Por sua vez, a partilha de informação é também essencial para facilitar e simultaneamente assegurar um nível adequado de controlo das mercadorias introduzidas no território da União ou que dele são retiradas.

A mudança de paradigma de uma legislação assente em procedimentos manuais para um ambiente totalmente eletrónico, que a AT já vem prosseguindo há vários anos, irá 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.

Deste modo, o cumprimento do estabelecido no Programa de trabalho do CAU, para além de ser uma obrigação que a AT terá de cumprir, é crucial para que se atinja o desiderato de simplificar, melhorando os controlos, dispondo de informação estruturada e de qualidade para o melhor combate à fraude aduaneira e fiscal.

A implementação do licenciamento eletrónico e a sua interligação com os outros sistemas aduaneiros permitirá a desmaterialização dos processos e contribuirá também para a simplificação dos procedimentos e eficácia dos controlos.

Através do MASP congrega-se a visão estratégica e as soluções tecnológicas que regulam a criação/alteração de sistemas na decorrência do CAU, preconizando-se o desenvolvimento de componentes comuns reutilizáveis no contexto comunitário e estabelecendo os projetos a realizar no período que se estende até 2020/2025. Os objetivos estratégicos do MASP baseados no conceito “*do more with less*” são:

- Adoção pelos Estados Membros de uma Arquitetura Orientada a Serviços (SOA);
- Focalização na análise dos Processos de Negócio com a utilização de BPM (*Business Process Model*) e da notação BPMN v2.0;
- Flexibilidade de implementação/ adaptação/ reutilização de serviços com a consequente redução de custos;
- Utilização do sistema de comunicações CCN2 (*Common Communication Network 2*) pela rede privada da Comissão Europeia (DG TAXUD);

- Utilização da rede CCN/CSI (*Common Communication Network – Common System Interface*) facilitador da transferência de informação entre os Estados Membros e a União Europeia;
- Parcerias entre Estados Membros e participação na especificação e implementação de projetos colaborativos de interesse para os diferentes Estados Membros;
- Arquitetura de referência (*European Interoperability Framework*);
- Utilização de modelos de negócio idênticos por todos os Estados Membros com reutilização de informação, conceitos, padrões, soluções e especificações;
- Standardização/Harmonização de mensagens e interfaces com os operadores económicos.

Os projetos comunitários no âmbito do MASP (aprovados no final de 2017) dividem-se em quatro grandes grupos: i) *Customs European Information Systems*; ii) *Customs European Initiatives needing further study and agreement*; iii) *Customs European Initiatives needing further study and agreement*, e iv) *Customs cooperation initiatives and technological developments to facilitate Customs EIS*; sendo necessário preparar o respetivo impacto nos sistemas nacionais associados.

#### **4.4.4 Gestão Integrada de Atividades por conta própria, em suporte multiplataforma**

O programa “GIA – Gestão Integrada de Atividades por conta própria, em suporte multiplataforma”<sup>3</sup> consiste na conceção e desenvolvimento de uma solução de mobilidade para suporte de forma integrada ao exercício da atividade por conta própria. Este programa abrange os sujeitos passivos com atividade, profissional ou empresarial, por conta própria, que não disponham de contabilidade organizada, e compreende todo o ciclo da atividade, desde a declaração de início, alterações ou encerramento, às obrigações inerentes ao seu exercício, designadamente de faturação, declarativas e de pagamento.

Entre as medidas a desenvolver destaca-se, numa primeira fase, a agilização da interação com o contribuinte ao nível das declarações de atividade, o pré-preenchimento parcial da declaração periódica do IVA, a ampliação de soluções tecnológicas para a emissão *online* de faturas e a entrega de informação, com maior brevidade e relevância, dirigida aos contribuintes, assim como avisos de prazos.

---

<sup>3</sup> Fundos comunitários - candidatura 01/SAMA2020/2017.

De salientar que este sistema irá possibilitar a interação proativa com os contribuintes através dos diferentes canais de comunicação, nomeadamente CAT e e-balcão, e conseqüentemente, simplificar e facilitar o cumprimento das obrigações associadas ao exercício de uma atividade por conta própria.

#### 4.4.5. 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, nomeadamente:

Projeto	Objetivo do projeto
<b>IRS Automático</b>	Alargamento do universo dos sujeitos passivos/agregados de IRS abrangidos pela medida 4 do Programa Simplex, IRS automático.
<b>Morada Única Digital (MUD)</b>	Adaptação dos sistemas da AT, em particular os de cadastro, ao novo quadro legal, com destaque para os temas relacionados com a MUD – Morada Única Digital, prevista na medida Simplex #061 / 2017 Notificações + Simples.
<b>Implementação do novo "Sistema de Fiscalidade Automóvel" e do Documento Único de Cobrança</b>	A sua implementação, no dia 2 de janeiro de 2018, visa dar cumprimento a duas medidas SIMPLEX. O SFA2 procederá a alterações estruturais da Declaração Aduaneira de Veículo (DAV), permitindo o envio da documentação associada ao processo de regularização fiscal dos veículos pela internet, simplificando os procedimentos ao facilitar o cumprimento das obrigações fiscais por parte dos sujeitos passivos do ISV e contribuindo para a desburocratização das Alfândegas. O SFA2 permitirá ainda implementar novas funcionalidades que se revestem de especial relevo no controlo da receita do ISV, como é o caso da informatização dos reembolsos do ISV, cujos montantes passarão a ser calculados pelo sistema informático, possibilitando uma gestão mais eficiente dos reembolsos, a que se associa maior celeridade no seu tratamento estatístico. Por outro lado, as expedições de veículos passarão, também, a ser informatizadas, o que se traduzirá num ganho de eficiência no controlo dos veículos abrangidos por este regime.
<b>Desmaterialização de documentos de suporte à descrição dos prédios</b>	O projeto de desmaterialização de documentos de suporte à descrição dos prédios enquadra-se na medida 164 do programa Simplex - Municípios em Linha com a AT, tendo sido iniciado em 2016. Este projeto terá impacto no modelo procedimental entre os vários "stakeholders" do processo avaliativo e de atualização da matriz, onde, para além do desenvolvimento de ferramentas informáticas, é necessário conceber, regulamentar e disseminar as alterações ao modelo de procedimentos vigente, o que implica: i) O envio por via eletrónica de documentos e dados previstos no artigo 128º do CIMI; ii) A utilização desses elementos na avaliação dos prédios, na fiscalização e atualização matricial; iii) Associação de imagens à descrição dos prédios que complementem a sua caracterização.
<b>Declarações aduaneiras + simples</b>	Interligar os vários sistemas informáticos aduaneiros (STADA e SDS), permitindo avançar no processo de desmaterialização dos processos aduaneiros associados ao fluxo de entrada de mercadorias, através do desenvolvimento e implementação de automatismos que permitem substituir procedimentos manuais por processos informáticos. Esta medida comporta 3 vertentes: Tratamento da Declaração Aduaneira sob a forma de apresentação das mercadorias no SDS; Validação automática dos dados da declaração aduaneira de importação, comunicação

Projeto	Objetivo do projeto
	da concessão da autorização de saída e encerramento do Depósito Temporário (DT); Ligação do SDS aos Sistemas Informáticos dos titulares dos Armazéns de DT.
<b>Janela Única Aduaneira</b>	Implementar uma plataforma entre os operadores económicos e as entidades fiscalizadoras que aumente a eficiência dos procedimentos de desalfandegamento. Numa primeira fase, este projeto visa o encontrar de soluções que permitam que as várias entidades que concorrem para o desalfandegamento de mercadorias possam relacionar-se eletronicamente, o que passará, nomeadamente, pela definição do quadro normativo adequado.

#### 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 aduaneira;
- ◆ Gestão tributária do IR, IVA, IEC e Património;
- ◆ 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 Consultadoria Jurídica e Contencioso, o Planeamento, Organização e Comunicação e os Recursos Humanos e Formação.

## 4.5.1 Cobrança

COB.

### 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;
- Desenvolver a componente de cobrança da futura Declaração Mensal de Imposto de Selo (DMIS) integrada nos sistemas de cobrança e de apuramento da receita (contabilização);
- Disponibilizar informação de pagamentos e reembolsos através das novas soluções para *Mobile* (APP), com possibilidade de pagamento através do *MB Way*;
- Desmaterializar totalmente os pedidos de pagamentos em prestações;
- Desenvolver alertas e mensagens informativas direcionadas ao contribuinte através do Portal das Finanças e APP;
- Automatizar as segundas notificações (nas situações em que o contribuinte não foi notificado com a primeira);
- 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 o processo de início de atividade - solução de mobilidade para suporte de forma integrada ao exercício da atividade por conta própria;
- Automatizar o envio de alertas de pagamento.

#### Impacto esperado

- Redução das anomalias e erros, e do tempo e esforço na resolução de situações anómalas;
- Redução de custos de contexto para os contribuintes e operadores económicos;
- Otimização dos sistemas de informação de suporte à atividade da área da Cobrança;
- Redução do nível de incumprimento das obrigações fiscais;
- Aumento da cobrança efetuada em fase de cobrança voluntária;
- Redução das situações de litígio com os contribuintes.

### **Atividades**

- Elaborar estudos que visem a melhoria do desempenho da área da cobrança, nomeadamente o levantamento e descrição dos processos maiores consumidores de recursos, a redefinição e descrição das competências da área e a normalização da comunicação com os serviços regionais;
- Estudar e desenvolver indicadores de gestão para a área;
- Participar em grupos de trabalho relevantes no âmbito da cobrança, nomeadamente sobre tratamento eletrónico das restituições de IVA a viajantes de países terceiros – *Tax Free Service* (e-TFS) - e metodologias de análise dos pedidos de reembolso do Regime Geral de IVA, tendo em vista a uniformização e simplificação do procedimento inspetivo;
- Efetuar o controlo automático do pagamento do IVA associado aos atos isolados e às divergências F06 e F07, a fim de diminuir o nível de incumprimento da obrigação de pagamento do imposto liquidado nas faturas por parte de Sujeitos Passivos (SP) que efetuam atos isolados, SP isentos (F06) e SP não registados (F07);
- Identificar e implementar medidas e ações que visem a redução do número de pedidos do e-balcão e conseqüentemente reduzam o tempo médio de resolução das pendências na área da Cobrança;
- Proceder ao acompanhamento das recomendações e propostas efetuadas nos relatórios da IGF, do Tribunal de Contas e da Auditoria Interna;
- Desenvolver manuais de procedimentos que cubram as principais vertentes de atuação da área;
- Tipificar e descrever as competências necessárias para o bom desempenho da área;
- Elaborar o plano estratégico para a área da Cobrança para o período 2019-2022.

### **Impacto esperado**

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

COB.

### 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;
- Elaborar uma Norma de Comunicação para as notificações e avisos emitidos pela área da Cobrança, em harmonia com a Norma de Comunicação Escrita da AT, e definir o circuito de atualização / aprovação dos documentos;
- Rever o conteúdo e forma das notificações e avisos enviadas pela área, simplificando e uniformizando a linguagem utilizada em harmonia com a Norma de Comunicação;
- Rever e melhorar a informação financeira disponibilizada no Portal com as questões relevantes no âmbito da cobrança, reembolsos e registo de contribuintes;
- Centralizar na DSRC a gestão de toda a informação relativa aos dados de contacto com os contribuintes, nomeadamente, os endereços de correio eletrónico, adesão à via CTT e contacto telefónico para envio de SMS.

#### Impacto esperado

- Melhoria da imagem da AT;
- Melhoria da qualidade e eficácia da comunicação com o contribuinte;
- Aumento da qualidade da informação disponibilizada;
- Aumento do nível de cumprimento das obrigações fiscais;
- Diminuição do contencioso;
- Aumento da satisfação do contribuinte.

COB.

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

#### Atividades

- Acompanhar a execução orçamental e elaborar estimativas das receitas 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;

- Prestar informação estatística à Comissão Europeia relativamente ao VAT *refund*;
- Disponibilizar a entidades externas o registo de liquidações de receita do Estado no Portal das Finanças (exemplo IGeFE, Banco de Portugal, etc.);
- Disponibilizar informação financeira relativa à cobrança executiva das entidades externas.

#### **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 aduaneira**



#### **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 sujeitas a regimes aduaneiros e de combate à fraude, com a identificação das áreas de risco prioritárias, e recorrendo aos mecanismos de troca de informação;
- Minimizar as situações de responsabilização financeira do Estado Português perante o orçamento comunitário, através do aumento da eficácia dos diversos serviços da AT (Alfândegas e Serviços de Finanças) intervenientes na colocação à disposição da Comissão Europeia dos Recursos Próprios Tradicionais (RPT);
- 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 (SCA);
- Atualizar o “SCA – Garantias”;
- Concluir a interligação do novo Sistema de Tratamento Automático das Declarações Aduaneiras de Importação (STADA-IMP) ao SDS;
- Aperfeiçoar continuamente o STADA-IMP.

##### **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 subseqüentes regimes aduaneiros e da sua declaração nos prazos legais;
- 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 eletrónico, nomeadamente através da reengenharia de processos ao nível das remessas postais;
- Implementar o licenciamento eletrónico e a sua interligação com os outros sistemas aduaneiros;
- 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 (TARIC);
- 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;
- Facilitação do 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**

---

#### **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 e origens;
- 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 Comités especializados, sob a égide do Conselho e da Comissão Europeia, ou promovidos por organizações internacionais;
- Garantir a participação ativa na Organização Mundial das Alfândegas (OMA), participando nos comités especializados;
- 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**

- Reforço da cooperação nacional e internacional;
- Cumprimento de disposições comunitárias;
- Dinamização da atividade económica da União Europeia;
- Aumento da competitividade económica do país;
- Melhoria 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.

### 4.5.3 Gestão tributária

#### Gestão tributária - IR e relações internacionais

☒	<b>Objetivo 1. Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais em sede de imposto sobre o rendimento</b>
---	---

##### Atividades

- Alargar o universo de contribuintes/agregados abrangidos pelo “IRS Automático” aos agregados com dependentes. Estima-se que, em consequência deste alargamento, cerca de 3 milhões de agregados (cerca de 60% do total dos agregados de IRS) passem a poder beneficiar deste regime;
- Desenvolver os projetos de campanha da liquidação do IRS e do IRC, concebendo as alterações às respetivas declarações de rendimentos (Modelo 3 e Modelo 22, respetivamente) e as regras de validação e de liquidação destes impostos;
- Alargar o pré-preenchimento das declarações de rendimentos, com particular destaque para a declaração Modelo 3 do IRS, em que se procederá ao pré-preenchimento da informação relativa ao agregado familiar dos sujeitos passivos;
- Controlar os faltosos declarativos, quer das declarações que visam a liquidação dos impostos, quer das de terceiros, como sejam a Modelo 10, a DMR e a Modelo 30, entre outras;
- Introduzir melhorias nos sistemas de controlo automático, designadamente no âmbito do Regime Especial de Tributação dos Grupos de Sociedades (RETGS) e dos benefícios fiscais;
- Avisar os contribuintes alertando-os para a aproximação das datas de vencimento das respetivas obrigações fiscais;
- Divulgar instruções administrativas relacionadas com aspetos procedimentais;
- Estimular o apoio ao cumprimento das obrigações declarativas por parte das entidades que não exercem, a título principal, uma atividade de natureza comercial, industrial ou agrícola, através da emissão de alertas e divulgação de instruções administrativas;
- Adotar procedimentos que agilizem a análise e decisão dos recursos hierárquicos em sede de impostos sobre o rendimento, com o objetivo de redução do respetivo tempo médio de análise e decisão.

##### Impacto esperado

- 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. Neste âmbito merece particular destaque a entrada em produção, prevista para o início de 2018 do Portal Colaborativo do IRC que consiste numa base de dados de conhecimento que será partilhada com as demais áreas da AT e o início dos trabalhos para construção dos Portais Colaborativos do IRS e das Relações Internacionais em moldes semelhantes e com a mesma finalidade do IRC;
- Colaborar na implementação de procedimentos que assegurem o conhecimento atempado pelos serviços das decisões tomadas pelo tribunal arbitral e judicial;
- Incrementar a sistematização e divulgação de doutrina administrativa, máxime das informações vinculativas no Portal das Finanças;
- Identificar e propor medidas de simplificação administrativa e legislativa;
- Identificar e promover a introdução de ajustamentos e melhorias no sistema informático de gestão das informações vinculativas (SIGIV);
- Promover o alargamento do sistema informático de gestão de reembolsos internacionais (SGRI) a todos os tipos de reembolsos internacionais e a introdução de melhorias nas funcionalidades atualmente existentes.

### **Impacto esperado**

- 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**

- Definir e implementar o modelo de gestão e acompanhamento dos procedimentos de troca de informação;
- Criar um repositório da informação recebida de forma automática das outras administrações fiscais, designadamente no âmbito da DAC 1, DAC 2, CRS e FATCA, em ordem a facilitar a sua consulta e utilização por parte das unidades orgânicas com competências de controlo e de inspeção;
- Implementar modelos de análise de risco tendo por base a informação antes referida e identificação de medidas/procedimentos de controlo;
- Participar em reuniões internacionais, designadamente as levadas a cabo pela União Europeia, a OCDE, etc.

#### **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. Participar e cooperar com organismos internacionais e administrações fiscais de outros Estados Membros**

### **Atividades**

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

### **Impacto esperado**

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

IVA

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

### **Atividades**

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

### **Impacto esperado**

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

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

### **Atividades**

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

### **Impacto esperado**

- Redução do impacto deste fenómeno sobre a receita fiscal.

## **Gestão tributária – IEC**

### **IEC**    **Objetivo 1. Apoiar os sujeitos passivos n'õ cumprimento das respetivas obrigações fiscais**

### **Atividades**

- Implementar e acompanhar o sistema de notificação dos operadores económicos da liquidação dos IEC e ISV através do Portal da AT;
- Criar novas mensagens informativas, no âmbito do *Excise Movement and Control System* (EMCS), para alertar os operadores económicos e as Alfândegas, dos Documentos de Acompanhamento eletrónicos (e-DA) que se encontram no prazo limite para o respetivo apuramento; criação de uma nova mensagem informativa para os operadores económicos destinatários, quando estes constarem como entidades garantes, relativamente a um e-DA emitido noutra Estado Membro;
- Participar no processo de otimização do Portal da AT em sede de IEC e ISV;
- Implementar e gerir as novas funcionalidades do SFA2, nomeadamente no que diz respeito ao tratamento automático dos reembolsos, das expedições de veículos e do envio da documentação relativa à regularização fiscal dos veículos pela internet;
- Implementar e gerir a aplicação do Documento Único de Cobrança (DUC) ao ISV;
- Desenvolver o processo relativo à implementação de procedimentos automáticos, no âmbito dos IEC, a partir da ligação do sistema SIC ao GFF, conformando-os com os aplicáveis ao DUC da área tributária;

- 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;
- Facilitação do 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

- Elaborar estudos com vista à simplificação e modernização do regime dos IEC e ISV, com o objetivo de aumentar a eficiência na cobrança da receita fiscal, alargar a base de incidência tributária e reforçar a prevenção da fraude e evasão fiscais;
- Acompanhar a execução orçamental em sede dos IEC e ISV e da contribuição sobre os sacos de plástico leves e proceder à elaboração das respetivas previsões da receita e da despesa;
- 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, em colaboração com as entidades e organismos intervenientes, bem como de taxas de rendimento na produção de bebidas alcoólicas;
- Elaborar proposta de diploma regulamentador do novo sistema de controlo aplicável aos entrepostos fiscais de produção de produtos de tabaco, a implementar no decurso de 2018;
- Elaborar proposta de diploma regulamentador da nova estampilha especial aplicável aos produtos de tabaco, decorrente da necessidade de alterar o local de aposição da estampilha nos maços de cigarros, face ao fim do período transitório previsto no artigo 4.º da Lei n.º 63/2017, de 3 de agosto, que procedeu à segunda alteração da Lei n.º 37/2007, de 14 de agosto (Lei da saúde), que estabelece, nomeadamente, normas relativas à embalagem e etiquetagem dos produtos de tabaco. Simultaneamente, as alterações a implementar na estampilha especial terão, ainda, em consideração, os elementos de

segurança estabelecidos na regulamentação comunitária no âmbito do sistema de rastreabilidade dos produtos de tabaco.

### **Impacto esperado**

- Maior eficiência da atuação da AT;
- Simplificação e modernização legislativa;
- Cumprimento das obrigações comunitárias decorrentes da legislação relativa à rastreabilidade dos produtos de tabaco.

## **Gestão tributária – património**

**Patri-  
mónio**

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

#### **Atividades**

- Potenciar o atendimento eletrónico e formulação de alertas via SMS, correio eletrónico e Portal das Finanças;
- Incrementar a conclusão de processos instaurados no ano e recuperar saldos pendentes;
- Responder atempadamente aos pedidos de informação dos contribuintes.

### **Impacto esperado**

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

**Patri-  
mónio**

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

#### **Atividades**

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

### **Impacto esperado**

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

Patri-  
mónio

### Objetivo 3. Aumentar a qualidade da avaliação

#### Atividades

- Monitorizar o trabalho desenvolvido pelos peritos avaliadores;
- Promover a realização de ações de formação/sensibilização aos peritos avaliadores e aos vogais das Autarquias Locais que integram as comissões de segunda avaliação;
- Atualizar o zonamento municipal.

#### Impacto esperado

- Qualificação do trabalho desempenhado pelos peritos avaliadores;
- Correção de situações de distorção face à situação do mercado imobiliário;
- Aumento da eficácia, eficiência e celeridade da avaliação.

Patri-  
mónio

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

#### Atividades

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

#### Impacto esperado

- Diminuição de erros e do contencioso;
- 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 com a liquidação de IUC;
- Efetuar o cruzamento da informação resultante da Modelo 1 de Imposto do Selo sobre as transmissões gratuitas (IStg) com a constante do registo de contribuintes, cadastro de veículos e matriz predial;
- Efetuar o cruzamento da informação remetida pelas entidades na Modelo 11 com o IMT liquidado.

### Impacto esperado

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

## 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;
- Potenciar a utilização da informação financeira, proveniente da troca de informação internacional, designadamente ao nível da DAC 2/CRS/FATCA.
- Potenciar a utilização do instrumento de combate à economia paralela previsto no Decreto-Lei n.º 51/2014, de 02 de abril;
- Operacionalizar o modelo de Controlo dos Novos Operadores;
- Alinhar, a nível nacional, a estratégia de controlos com as Áreas Comuns de Controlo Prioritário para 2018/2019 contribuindo para os trabalhos a desenvolver com a Comissão e os Estados Membros;
- Implementar as regras de risco comuns em matéria de fraude financeira e comercial.

#### Impacto esperado

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

ITA

### Objetivo 2. Aumentar a Eficácia e Eficiência da Inspeção Tributária e Aduaneira

#### Atividades

- Operacionalizar o controlo das atividades de risco identificadas no Plano Nacional de Atividade da Inspeção Tributária e Aduaneira (PNAITA);
- Otimizar o potencial de sinergias de informação entre a área tributária e a área aduaneira, visando o incremento do conhecimento da atividade do contribuinte/operador económico e uma mais eficiente análise de risco;

- Operacionalizar, faseadamente, a desmaterialização do procedimento inspetivo;
- Disponibilizar ferramentas de mobilidade (APP), que permitam simplificar as tarefas desempenhadas, no terreno através de dispositivos móveis (*tablets*);
- Monitorizar o comportamento declarativo aduaneiro dos operadores económicos, em resposta à introdução de medidas de política comercial, tendo em vista a implementação de medidas corretivas adequadas;
- Consolidar o Sistema de *Profiling* e Segmentação através da aplicação de novas tecnologias de modelização de dados e ferramentas de análise preditiva, estendendo a sua aplicação a um número mais alargado de universos de dados.

### 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.

ITA

### Objetivo 3. Reforçar a Cooperação Nacional e Internacional e Garantir a Proteção e Segurança da Fronteira Externa

#### Atividades

- 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 e a equipas de investigação conjuntas internacionais, quando aplicável, nomeadamente sob a égide da EUROPOL, OLAF ou EUROJUST;
- Assegurar a cooperação existente entre a AT e o Ministério Público, relativamente a investigações em que intervenha como Órgão de Polícia Criminal;
- Operacionalizar as ações conjuntas com outras entidades e as ações de controlo de bens em circulação;
- 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;
- Implementar as ações definidas no âmbito do Sistema de Segurança Interna, relativos às “Prioridades da UE em matéria de luta contra a criminalidade grave e organizada para o período de 2018 a 2021”;

- Otimizar uma gestão de risco mais eficaz e eficiente, que conduza a um nível equivalente de controlos aduaneiros, especialmente na sua fronteira externa;
- Otimizar a capacidade de resposta, a crises internacionais, em matéria de segurança e proteção, designadamente, incidentes relacionados com terrorismo, produtos químicos, radiológicos ou biológicos ou outros produtos nocivos para o consumidor;
- Coordenar, em estreita articulação com as Alfândegas, a execução de controlos aduaneiros direcionados para os carregamentos de alto risco, em matéria de segurança e proteção;
- Operacionalizar e avaliar as operações de âmbito comunitário e internacional, designadamente, as realizadas sob a égide da DG TAXUD e da Organização Mundial das Alfândegas focadas em áreas prioritárias de controlo relacionadas com setores de maior risco e ainda as realizadas sob a égide do OLAF, focadas na proteção dos interesses financeiros da UE.

#### **Impacto esperado**

- Garantia de participação em ações conjuntas com outras entidades nacionais e comunitárias;
- Garantia de 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;
- Manutenção de um equilíbrio adequado entre controlos aduaneiros e facilitação do comércio legítimo.

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

JTA

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

#### **Atividades**

- Otimizar os procedimentos de gestão processual;
- Acompanhar os resultados da mobilidade dos processos de execução fiscal, nos órgãos regionais;
- Monitorizar as aplicações para detetar as causas de impedimentos à tramitação processual;
- Investigar eventuais entropias que, nos sistemas informáticos, inibam a evolução da tramitação processual;

- Produzir relatórios de análise e acompanhamento das fases processuais no Sistema de Execuções Fiscais (SEF), mais críticas, de modo a qualificar a informação residente;
- Apresentar projetos de manutenção e atualização das aplicações informáticas com vista ao desenvolvimento de novas funcionalidades ou melhoria das já existentes;
- Acompanhar as operações de estabilização e integração entre sistemas;
- Melhorar a comunicação com entidades externas.

#### **Impacto esperado**

- Redução dos tempos de permanência nas fases processuais;
- Rapidez na tramitação da dívida nova;
- Redução da maturidade da carteira da dívida.

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 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 da área aduaneira;
- 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 AT, 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, e aumento da uniformidade de procedimentos;
- 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 relativos 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 SIGEF – Sistema de Gestão dos Encargos Financeiros do Contencioso;
- Identificar as custas judiciais pagas e recebidas, em consequência do ganho ou perda dos processos em tribunal, tendo como suporte a aplicação SILEJ - Sistema de Liquidação dos Encargos Judiciais.

### 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 (RFP), através da afetação gradual dos processos judiciais aos núcleos centrais de RFP;
- Apreciar os atos contestados, previamente, ao envio a tribunal;
- 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.

### 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. Diminuir o prazo de decisão do contencioso administrativo

#### Atividades

- Criar um Sistema de Alertas que gere, para as entidades competentes para decisão, um correio eletrónico informativo da aproximação da data de fim ou da ultrapassagem dos prazos estabelecidos para os procedimentos, do qual será dado conhecimento à linha hierárquica dessa entidade;

- Verificar o nível de antiguidade dos processos de contencioso de primeiro grau que aguardam decisão da entidade competente, designadamente aqueles que ultrapassam o prazo de decisão de 4 meses estabelecido do art.º 57.º da LGT;
- Monitorizar a remessa dos recursos hierárquicos ou revogação dos atos no prazo de 15 dias estabelecido no n.º 3 do art.º 66º do CPPT;
- Controlar a decisão dos recursos hierárquicos no prazo de 60 dias conforme estipulado no art.º 66º, n.º2 do CPPT;
- Monitorizar os processos com pedidos de informação e parecer, cuja pendência na resposta inviabiliza a conclusão de procedimentos;
- Identificar os procedimentos administrativos associados a: (i) processos executivos e com garantia prestada, com tempos de pendência suscetíveis de gerar caducidade da garantia prestada com conseqüente impossibilidade da sua execução; e (ii) processos de inquérito criminal, cuja procedimento deve ter prioridade sobre os outros da mesma natureza, nos termos do art.º 42º, n.º 4;
- Controlar o averbamento do trânsito administrativo.

#### **Impacto esperado**

- Reforço da imagem da AT junto dos contribuintes com resposta em tempo útil;
- Aumento a equidade fiscal entre os contribuintes;
- Diminuição dos encargos financeiros suportados pela AT;
- Aumento da carteira de dívida tramitável;
- Recuperação da receita fiscal.

---

JTA

#### **Objetivo 7. Inovar na informação de gestão e de suporte à decisão**

---

##### **Atividades**

- Acompanhar o ciclo de vida da liquidação tendo como suporte a aplicação SIAAP - Sistema de Avaliação dos Atos Processuais, concebida como repositório integrado de informação sobre o contencioso administrativo e judicial, inclui dados desde a origem da liquidação até ao trânsito em julgado administrativo e/ou judicial, bem como do procedimento subsequente ligado à execução das decisões, possibilitando o conhecimento do resultado do contencioso tributário e dos encargos associados;
- 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* (CRM), 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 centrais, regionais e locais;
- Aumento da eficiência e da eficácia dos serviços na gestão da carteira da dívida e devedores, do contencioso e 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;
- Maior eficácia na cobrança coerciva e no sancionamento das infrações fiscais;
- Superação dos objetivos da justiça tributária.

#### 4.5.6 Representação e cooperação

RC	<b>Objetivo 1. Participar e representar a AT em organizações nacionais, comunitárias e internacionais</b>
----	---

##### Atividades

- Assegurar a participação na reunião anual das sessões do Conselho da OMA;
- Assegurar a participação nas reuniões de Diretores-Gerais das Alfândegas da União Europeia;
- Assegurar a participação na XXXIII 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 no Grupo de Trabalho sobre a utilização de Línguas suplementares da OMA;
- Assegurar a representação da AT na reunião do Comité do Reforço de Capacidades.

### **Impacto esperado**

- Reforço da Cooperação interinstitucional;
- Promoção da imagem institucional.

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 - PICAT VI (2019/2021);
- Atualizar e dinamizar o portal das Alfândegas da CPLP;
- Desenvolver o programa de cooperação e assistência técnica aduaneira com os países da CPLP, com o apoio da OMA e do CCF-China;
- Desenvolver e acompanhar o programa de cooperação e assistência técnica aduaneira com os países da CPLP.

### Impacto esperado

- Reforço de cooperação interinstitucional;
- Capacitação técnica dos funcionários da CPLP;
- Implementação do Programa PICAT Aduaneiro.

RC

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

### Atividades

- Assegurar a cooperação e assistência técnica no âmbito do Programa TAIEX - Portugal/UE.

### Impacto esperado

- Capacitação técnica de outras administrações aduaneiras;
- Reforço da cooperação interinstitucional.

## 4.5.7 Sistemas de Informação

SI

**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 da performance dos sistemas e da qualidade dos serviços;
- Melhoria da qualidade da informação disponibilizada;
- Redução dos tempos de resolução de situações reportadas;
- 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

- Expandir/renovar as seguintes plataformas:
  - Bases de dados centrais e servidores aplicativos;
  - Armazenamento;
  - SAN (*Storage Area Network*);
  - *Backups*;
  - Arquivo de longa duração;
  - Portais informativos e colaborativos.
- Dar continuidade à implementação dos seguintes projetos:
  - Centro alternativo da AT que assegure a continuidade efetiva de serviço em caso de desastre;
  - Arquitetura SOA e *Big Data*;
  - Reforço dos mecanismos tecnológicos de controlo de acesso a bases de dados.
- Melhorar as condições gerais do centro de dados de Lisboa;
- Consolidar o ambiente tecnológico de Qualidade;
- Desenvolver o projeto de virtualização dos postos de trabalho;
- Atualizar a plataforma de suporte do *HelpDesk*;
- Assegurar o acompanhamento e a execução dos processos de mudança dos serviços para os novos espaços do cidadão;
- Assegurar a evolução da plataforma do Sistema de Gestão de Atendimento nos SF e Alfândegas;
- Desenvolver projetos de rede de comunicações de voz e dados;
- Implementar projetos no âmbito do plano de continuidade de negócio;
- Reformular a Infraestrutura e do modelo do Serviço de Atendimento telefónico da AT - *Contact Center*;
- Desenvolver projetos de renovação tecnológica e atualização do ambiente do posto de trabalho;
- Proceder à renovação tecnológica e atualização da Infraestrutura do *datacenter*.

### Impacto esperado

- Melhor funcionamento dos sistemas;

- Modernização dos meios informáticos;
- Aumento da capacidade de cruzamento de informação;
- Redução de custos;
- Maior mobilidade do posto de trabalho;
- Incremento da proteção da rede interna.

---

### ☞ **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 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;
- Maior produtividade e segurança da informação.

---

### ☞ **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;
- Menor risco de indisponibilidade operacional.

---

51

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

---

#### Atividades

- Implementação das iniciativas SIMPLEX +;
- Evolução do Portal das Finanças;
- Desenvolvimento de soluções de mobilidade.

### Impacto esperado

- Aumento dos níveis de satisfação dos cidadãos;
- Incremento do nível de cumprimento voluntário das obrigações por parte dos cidadãos;
- Menor acesso aos canais presenciais e telefónicos.

---

52

### 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 do seu ecossistema;
- Melhoria da eficácia do processo de decisão;
- Aumento da eficiência do processo analítico.

## 4.5.8 Outras áreas

### Unidade dos Grandes Contribuintes

uec

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

##### 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;
- Decidir formal e antecipadamente sobre a qualificação jurídico-tributária de operações realizadas com contingência fiscal, decorrente de incerteza quanto ao seu enquadramento, e efetuar a autocorreção fiscal de operações já realizadas;
- Aplicar o Programa de Assistência Pré-declarativa (PAD) e o Programa de Autoavaliação e Revisão dos Riscos (PAR);
- Alargar a assistência ao cumprimento voluntário à generalidade dos contribuintes, incluindo as pessoas singulares de elevado património.

##### Impacto esperado

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

uec

#### Objetivo 2. Aplicar o modelo de avaliação do risco de cumprimento fiscal

##### Atividades

- Avaliar o risco de cumprimento fiscal através de critérios de avaliação do desempenho dos grandes contribuintes;
- 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;
- Segmentar os contribuintes, identificando os que são de baixo risco e os que não são.

##### Impacto esperado

- Melhoria da eficiência, minimizando os gastos associados a procedimentos intrusivos;
- Otimização da abordagem de acompanhamento tributário (gestão do risco).

### **Objetivo 3. Acompanhar as pessoas individuais de elevado património**

#### **Atividades**

- Acompanhar os contribuintes individuais de elevado património;
- 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.

#### **Impacto esperado**

- Conhecimento da situação patrimonial e tributária dos grandes contribuintes individuais;
- Avaliação dos níveis de cumprimento voluntário dos contribuintes individuais e das suas necessidades de assistência ao cumprimento.

### **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 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.

UGC

## Objetivo 5. Desenvolver o conceito de equipa de trabalho 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 em 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

- Melhoria da eficiência e eficácia do trabalho inspetivo;
- Melhoria da assertividade no enquadramento jurídico-tributário das operações e, concomitantemente, contribuição para a redução do risco de potencial contencioso.

UGC

## Objetivo 6. Reativar o Fórum dos Grandes Contribuintes

### Atividades

- Reativar as atividades no âmbito do Fórum dos Grandes Contribuintes (FGC);
- Realizar reunião plenária e reuniões das comissões sectoriais;
- Aprovar o Código de Boas Práticas Tributárias (CBPT), considerando nomeadamente as recomendações da OCDE sobre o bom governo das sociedades em matéria tributária e os documentos desta natureza já existentes noutros países da União Europeia.

### 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, do Fórum Global 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;
- 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 estudos nos domínios da fiscalidade e áreas afins;
- Desenvolver e manter modelos de estimação dos impactos quantitativos de medidas de política fiscal;
- Realizar estudos de análise económica no domínio da fiscalidade;
- Participar, em articulação com outras unidades orgânicas da AT, na elaboração de estimativas e previsões da receita fiscal, bem como no acompanhamento da evolução das receitas cobradas pela AT.

### Impacto esperado

- Aperfeiçoamento e atualização do sistema fiscal e aduaneiro;
- Apoio do Governo na definição da política fiscal e aduaneira.

CEF

## 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 IBFD, 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

- Desenvolvimento e maior divulgação do conhecimento científico e técnico na área fiscal e aduaneira;
- Posicionamento 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 da AT.

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 pelo menos uma ação de formação específica anual em auditoria interna.

#### **Impacto esperado**

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

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 (IGF, Tribunal de Contas, e departamentos da UE), e contidas nos relatórios das auditorias internas realizadas pela DSAI.

#### **Impacto esperado**

- Diminuição de irregularidades e aumento do cumprimento dos objetivos das UO.

AT

#### **Objetivo 4. Fomentar e operacionalizar o cumprimento da Política e 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 (PGRCIC), bem como as propostas de alteração do mapeamento de riscos incluídas em relatórios de auditoria sancionados;
- Analisar as situações denunciadas no âmbito do Planeamento da Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas;
- Verificar o cumprimento 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**

- Maior transparência e melhoria dos mecanismos de controlo interno e dos processos e procedimentos em geral;
- Reforço da prevenção de riscos de corrupção e de infrações conexas;
- Reforço da política de segurança da informação detida pela AT.

#### **Consultadoria Jurídica e Contencioso**

CJC

#### **Objetivo 1. Garantir que as intervenções em processos judiciais da responsabilidade da DSCJC são realizadas dentro dos prazos previstos na lei**

##### **Atividades**

- Representar a AT nos tribunais administrativos e fiscais, 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 dentro dos prazos fixados.

##### **Impacto esperado**

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

CJC

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

#### **Atividades**

- Recuperar o saldo de processos pendentes;
- Realizar os processos de parecer entrados em 2018.

#### **Impacto esperado**

- Abreviar os tempos de resposta aos contribuintes.

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 e em processos disciplinares por motivo imputável ao instrutor ou à unidade orgânica.

#### **Impacto esperado**

- Reforçar a credibilidade da ação 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;
- Gerir e acompanhar o sistema e-fatura, e 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 e 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 -, e 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.

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

##### **Atividades**

- Elaborar o QUAR, e o Plano e Relatório de Atividades da AT.

##### **Impacto esperado**

- Potenciar a avaliação de desempenho da AT.

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

##### **Atividades**

- Desenvolvimento do *dashboard* executivo;
- Aplicação do diagnóstico TADAT.

##### **Impacto esperado**

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

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

##### **Atividades**

- 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/reatafetação 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

- Melhoria dos processos e dos procedimentos internos e em geral;
- Promoção de uma maior transparência.

RHF

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

### Atividades

- Iniciar o período experimental dos técnicos de administração tributária adjuntos;
- Concluir os procedimentos concursais para a carreira aduaneira (técnico superior aduaneiro);

- Desenvolver os ciclos de mudança de nível em curso;
- Promover a abertura de procedimentos concursais para ingresso nas carreiras tributárias e de Informática;
- Assegurar o planeamento dos concursos de acesso nas carreiras;
- Proceder ao procedimento concursal para as chefias tributárias;
- Apresentar proposta de alteração do curso de chefia tributária;
- Promover os mecanismos de mudança escalão/posição remuneratória.

#### **Impacto esperado**

- Melhoria do desempenho na AT;
- Reforço dos recursos nas áreas técnicas;
- Consolidação/motivação das chefias tributárias e motivação dos trabalhadores.

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;
- Concluir o regulamento de horário da AT.

#### **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 processos e recursos**

#### **Atividades**

- Definir e acompanhar as várias vertentes do desenvolvimento e operacionalização das novas funcionalidades no Sistema de Gestão da Formação (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.

RHF

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

#### **Atividades**

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

#### **Impacto esperado**

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

## 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 2018;
- 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 reafectação 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 2019, será efetuada a avaliação final do grau de cumprimento dos objetivos operacionais constantes do QUAR, cujos resultados integrarão o Relatório de Atividades de 2018, o qual será objeto de apreciação pela tutela e divulgado ao público.

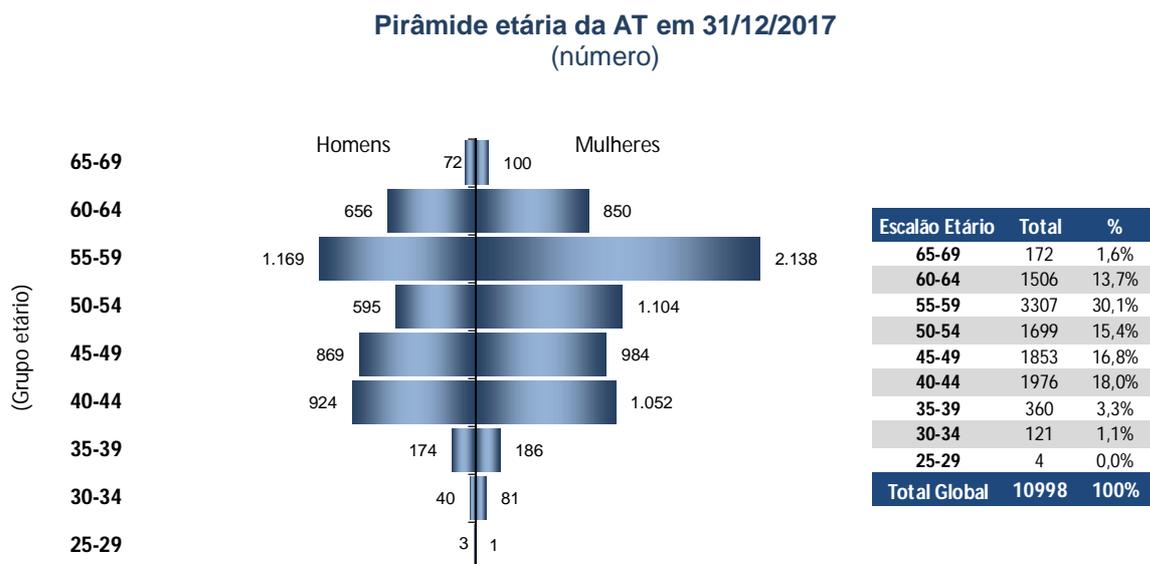
## 4.7 Recursos Planeados

Para 2018, relativamente aos recursos humanos, é expectável um ligeiro aumento do número de trabalhadores, em relação ao número de trabalhadores efetivos no final de dezembro de 2017.

### 4.7.1 Recursos humanos

No final de 2017, encontravam-se em exercício efetivo de funções 10.998 trabalhadores na AT, representando um ligeiro aumento face ao ano de 2016 em que se terminou o ano com 10.996 trabalhadores. Analisando os movimentos de trabalhadores (entradas/saídas), constatamos um saldo positivo de 2 trabalhadores.

No que concerne ao enquadramento etário dos trabalhadores da AT apresenta-se a seguinte pirâmide etária que permite verificar como estão distribuídos os trabalhadores da AT pelos diferentes intervalos/leques etários, em função do género.



Da leitura do gráfico anterior ressalta o facto do intervalo etário predominante ser o dos [55-59] anos de idade que agrupa 30,1% do total de trabalhadores, seguido do grupo etário dos [40-44] onde se enquadram 18%. O facto de 60,8% dos 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 apresentam um aumento de 1,9% face ao ano transato, justificando, assim, o aumento da idade média de 51 anos em 2016 para 51,7 anos em 2017.

No quadro seguinte, apresentam-se as carreiras existentes na AT e o número de trabalhadores planeados para o ano de 2018.

#### Recursos humanos da AT para 2018

Carreiras	
Dirigente - Direção Superior	17
Dirigente Intermédio	276
Chefia Tributária	1.185
Investigação Tributária	7
Técnico Superior	415
Técnico Superior Aduaneiro	269
Especialista de Informática	106
Técnico Economista	108
Técnico Jurista	18
GAT-Gestão Tributária	1.250
GAT-Inspeção Tributária	2.688
GAT-Técnico de Administração Tributária Adjunto	2.777
Técnico Verificador Aduaneiro	229
Analista Aduaneiro Auxiliar de Laboratório	2
Secretário Aduaneiro	179
Técnico de Informática	71
Verificador Auxiliar Aduaneiro	565
Assistente Técnico	928
Subinspetor	1
Pessoal Ex-Junta de Crédito Público	2
Assistente Operacional	285
Outras	1
<b>TOTAL</b>	<b>11.379</b>

Nota: A diferença entre o total de efetivos espelhada no quadro supra (11.379) e o total orçamentado para 2018 (11.625) reporta-se aos Ajustes Verbais (246).

De forma a assegurar a prossecução do funcionamento dos serviços com garantia dos níveis de eficácia e qualidade pretendidos, em 2018, o mapa de pessoal da AT prevê 11.379 trabalhadores, representando um aumento de 381 face aos efetivos registados no final de 2017.

#### 4.7.2 Recursos financeiros

O orçamento disponível da AT para 2018 é de cerca de 549,7 milhões de euros, o que representa uma diminuição face ao orçamento corrigido de 2017 de 110 milhões de euros, cerca de 16,7%, sendo a sua distribuição a seguinte:

**Recursos financeiros da AT para 2018**

Rubricas	Orçamento corrigido 2017	Orçamento disponível 2018		Variação 2017/2018
		(Milhões €)	(% do total)	
Funcionamento	658,9	545,2	100,0%	-17,3%
Despesas com pessoal	488,6	467,3	85,7%	-4,4%
Aquisição de bens e serviços	136,5	63,6	11,7%	-53,4%
Transferências correntes	0,7	0,8	0,1%	14,3%
Outras despesas correntes	5,6	4,9	0,9%	-12,5%
Despesas de capital	27,5	8,6	1,6%	-68,7%
Investimento	0,8	4,5		462,5%
<b>Total</b>	<b>659,7</b>	<b>549,7</b>	<b>100%</b>	<b>-16,7%</b>

Como se infere do quadro supra, o maior encargo é com as despesas com pessoal que representam 85,7%, seguido das despesas com aquisição de bens e serviços, com um peso de 11,7%.

Num esforço de maior racionalização e transparência na utilização dos recursos financeiros disponíveis, a AT propõe-se a:

- Prosseguir a incrementação da aquisição de bens e serviços por via de concurso público;
- Prosseguir a incrementação de contratos a mais de um ano (racionalização de meios e estabilidade contratual);
- Assegurar um novo acordo quadro de desenvolvimento aplicacional (AQ-SDASI);
- Avaliar e promover a substituição do parque de fotocopiadoras/multifuncionais;
- Assegurar a renovação da frota automóvel da AT;
- Desenvolver uma plataforma informática que auxilie a gestão da frota automóvel;

- Prosseguir o programa de destruição de bens e equipamentos obsoletos, de forma a rentabilizar os espaços das instalações da AT;
- Expandir o tratamento e distribuição de documentos de outras unidades orgânicas da AT, no Núcleo de Gestão Documental;
- Desenvolver uma aplicação que facilite a monitorização do orçamento da AT, promovendo uma mais rápida e eficaz afetação dos recursos;
- Otimizar a gestão e controlo contabilístico das receitas próprias da AT, em articulação com a área da cobrança;
- Otimizar a gestão e o controlo do registo dos contratos da AT;
- Promover a desmaterialização dos boletins itinerários;
- Assegurar a gestão financeira, orçamental e material dos seis projetos comunitários em curso:
  - Alfândegas sem Papel-Reengenharia, reajustamento e interoperabilidade dos sistemas nacionais;
  - Autoridade Tributária em segurança;
  - Aquisição de equipamento não instrutivo de controlo de contentores Leixões;
  - Gestão integrada de atividades por conta própria, em suporte multiplataforma;
  - Gestão de conhecimento orientado ao contribuinte;
  - Aquisição de equipamento não instrutivo de controlo de contentores Setúbal.

### 4.7.3 Instalações

Os serviços da AT encontram-se dispersos por todo o território nacional, existindo representação em todos os concelhos do país. As instalações utilizadas são em 15% propriedade do Estado e 85% são arrendadas, perfazendo, no seu conjunto, uma área total de cerca de 355.000 m<sup>2</sup>.

A AT, em 2018, participará no programa de implementação de Lojas do Cidadão, promovendo-se uma maior proximidade ao cidadão com prestação de serviços de maior qualidade. Nesta perspetiva de racionalização dos espaços de atendimento e concentração de serviços, a AT integrará espaços físicos partilhados com outras entidades públicas e privadas no modelo de Lojas do Cidadão. A participação da AT neste programa de alargamento da rede de Lojas do

Cidadão viu concretizada em 2017 a reinstalação de 5 serviços, estando prevista em 2018 a abertura de 7 Lojas com integração dos serviços da AT, encontrando-se ainda em estudo mais vinte e dois locais. Os processos em curso foram iniciados em quatro Comunidades Intermunicipais que funcionaram como experiência piloto e estão já em curso estudos para implementação noutras locais do território nacional.

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 e também com importantes economias de custos, com arrendamentos, energia, manutenção e conservação dos imóveis.

No que respeita ao parque imobiliário, encontram-se em curso vários estudos para remodelação e reinstalação de alguns serviços regionais, que se encontram em situações bastante deficitárias. 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, com relevo para a fusão entre secções do mesmo serviço que ainda funcionam de forma autónoma e para a resolução de situações associadas a acessibilidades de cidadãos condicionados na sua mobilidade.

Será dado relevo no ano de 2018 ao reforço da imagem institucional presente nos vários imóveis afetos a Alfândegas, Direções de Finanças e demais serviços locais em uso pela AT.

A AT, durante o ano de 2018, continuará a racionalizar a utilização e a afetação das suas instalações destacando-se o desenvolvimento das seguintes atividades:

- Participação no alargamento da rede de Lojas do Cidadão;
- Participação em estudos e elaboração de propostas para reinstalação de vários serviços regionais;
- Estudos de racionalização e reorganização espacial de serviços locais e centrais da AT;
- Inspeções técnicas a instalações;
- Elaboração e revisão de planos de segurança;
- Manutenção e conservação do parque imobiliário, incluindo nomeadamente: a 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  
AIMI Adicional ao Imposto Municipal sobre Imóveis  
AJFF Equipa de Projeto Multidisciplinar de Justiça Tributária e Fluxos Financeiros  
AP Administração Pública  
APPT Acordos Prévios de Preços de Transferência  
AQ-SDASI Acordo Quadro - Serviços de Desenvolvimento Aplicacional dos Sistemas de Informação  
ASA Equipa de Projeto Multidisciplinar de Sistemas Aduaneiros  
ASI Equipa de Projeto Multidisciplinar de Segurança Informática  
AT Autoridade Tributária e Aduaneira  
AVAC Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado  
CAT Centro de Atendimento Telefónico  
CAAT Conselho de Administração da Autoridade Tributária e Aduaneira  
CAU Código Aduaneiro da União  
CCF-China Fundo das Alfândegas da China  
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  
CPPT Código de Procedimento e de Processo Tributário  
CRS *Common Reporting Standard*  
CRM *Customer Relationship Management*  
CTF Ciência e Técnica Fiscal  
DAC 2 Diretiva 2014/107/UE do Conselho, de 9 de dezembro de 2014  
DAV Declaração Aduaneira de Veículos  
DF Direções de Finanças  
DG TAXUD Direção-Geral de Fiscalidade e União Aduaneira da Comissão Europeia  
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-DA Documento de Acompanhamento eletrónico  
e-TFS *Electronic Tax Free Service*  
EMCS *Excise Movement and Control System*  
EUROJUST Organismo da União Europeia de ajuda a investigadores e delegados do Ministério Público na luta contra a criminalidade transfronteiras  
EUROPOL Serviço Europeu de Polícia  
FATCA *Foreign Account Tax Compliance Act*  
FAQ *Frequently Asked Questions*  
GAT Grupo de Administração Tributária

GFF Sistema de Gestão de Fluxos Financeiros  
GNR Guarda Nacional Republicana  
GPEARI Gabinete de Planeamento Estratégico, Avaliação e Relações Internacionais  
GPS Sistema de Gestão de Processos e Serviços  
IABA Imposto sobre o Álcool e Bebidas Alcoólicas  
IBFD *International Bureau of Fiscal Documentation*  
IEC Imposto Especial sobre o Consumo  
IGeFE Instituto de Gestão Financeira da Educação  
IGF Inspeção Geral de Finanças  
IMI Imposto Municipal sobre Imóveis  
IMT Imposto Municipal sobre a Transmissão Onerosa de Imóveis  
IMT Instituto da Mobilidade e dos Transportes  
IOTA *Intra-European Organization of Tax Administration*  
IR Impostos 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 Electro technical 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  
LGT Lei Geral Tributária  
MASP *Multi-Annual Strategic Plan*  
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 do Estado  
OLAF Organismo Europeu de Luta Antifraude  
OMA Organização Mundial das Alfândegas  
PA Plano de Atividades  
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  
RFP Representação da Fazenda Pública  
RPT Recursos Próprios Tradicionais  
SADI - Sistema Automático de Detecção de Incêndios  
SADIR Sistema Automático de Detecção de Intrusão e Roubo  
SAF-T (PT) *Standard Audit File for Tax Purposes - Portugal Version*  
SAMA Sistema de Apoio à Modernização Administrativa  
SC Serviços Centrais  
SCO Sistema de Contraordenações  
SDS Sistema Integrado dos Meios de Transporte e das Mercadorias  
SEF Sistema de Execuções Fiscais  
SF Serviços de Finanças  
SFA Sistema de Fiscalidade Automóvel  
SGRC Sistema de Gestão e Registo de Contribuintes  
SI Sistemas de Informação  
SIADAP Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública  
SIAT Sistema de Inquéritos da Administração Tributária e Aduaneira  
SIC Sistema de Introduções no Consumo IEC  
SICAT Sistema do Contencioso Administrativo  
SIGA Sistema Integrado de Gestão de Atendimento  
SIIE - Sistema de Informação dos Imóveis do Estado  
SIMPLEX Programa de simplificação administrativa e legislativa  
SGF Sistema de Gestão da Formação  
SGU Sistema de Gestão de Utilizadores  
SIGIV Sistema de Gestão das Informações Vinculativas  
SII IT Sistema Integrado de Informação da Inspeção Tributária  
SINQUER Sistema de Inquéritos Criminais  
SL Serviços Locais  
SMS *Short Message Service*  
SOA *Service Oriented Architecture*  
SP Sujeito Passivo  
SR Serviços Regionais  
SR Sistema de Reembolsos  
STADA Sistema de Tratamento Automático da Declaração Aduaneira  
SWOT *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*  
TADAT *Tax Administration Diagnostic Assessment Tool*  
TAIEX *Technical Assistance and. Information Exchange*  
TAS *Tax Administration Series*  
TGIS Tabela Geral do Imposto de Selo

UE União Europeia

UGC Unidade de Grandes Contribuintes

UGRC Unidade de Gestão da Relação com os Contribuintes

UO Unidades Orgânicas

VAT *Value-added Tax*

VPN *Virtual Private Network*

## Anexo 2 – Síntese das Atividades Planeadas

Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras		
Objetivos	Atividades	UO
Reforçar o combate à fraude e evasão fiscal	Identificar riscos de incumprimento fiscal	DSGR
	Propor medidas de redução do risco	
	Avaliar o impacto das medidas de redução do risco	
Assegurar o cumprimento declarativo e de liquidação	Otimizar e implementar os sistemas de liquidação	DSIMI
	Controlar os benefícios fiscais e as isenções informatizadas	
	Controlar as inscrições/atualizações das matrizes	
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 modelo 11	
Selecionar sujeitos passivos para investigação	Analisar projetos	DSIFAE
	Realizar estudos	
Aumentar a eficácia e a eficiência nas atividades de controlo desenvolvidas no âmbito da atividade antifraude	Elaborar e atualizar instruções e manuais	DSAFA
Garantir uma gestão de risco mais eficaz e eficiente, que conduza a um nível equivalente de controlos aduaneiros e fiscais, no território português e UE	Executar funções de análise de risco em matéria de segurança e proteção (DSE-Declaração Sumária de Entrada)	DSAFA
Otimizar a cooperação institucional com entidades externas e a área da investigação criminal	Promover a cooperação administrativa entre a AT e outras entidades, tendo em vista a troca regular de informações relativas à luta contra a fraude	DSAFA
Otimizar processos e recursos	Efetuar o controlo das viaturas	DSAFA
Incrementar e favorecer o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e aduaneiras e a eficácia das ações inspetivas	Realizar auditorias internas e externas	UGC
	Analisar e avaliar a qualidade dos relatórios de auditoria	

## Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Objetivos	Atividades	UO
Potenciar a informação facultativa e de apoio ao 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	
Potenciar a informação facultativa e de apoio ao cumprimento voluntário	Enviar e disponibilizar informação facultativa de apoio ao cumprimento voluntário	UGRC
	Apoiar o cumprimento	
	Responder a pedidos e-balcão (CRM)	
Contribuir para o aumento do cumprimento voluntário	Propor ações que visem o cumprimento voluntário	DSGR
	Avaliar os resultados da gestão do risco	
Assegurar os interesses financeiros da Comunidade Europeia	Preparar e acompanhar a tramitação dos processos relativos à colocação à disposição dos recursos próprios tradicionais	DSTA
Promover o cumprimento do dever de pagamento voluntário e a regularização dos incumprimentos	Promover planos de agilização de procedimentos e controlo da antiguidade da dívida	DSGCT
	Analisar e tratar os dados. Disponibilizar informação de gestão	
	Elaborar instruções aos Serviços	
Melhorar a eficácia no apoio laboratorial prestado	Estudar e aplicar novos métodos de análise	DSTAL
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
Aumentar os níveis de cumprimento voluntário em IRC	Desenvolver projetos informáticos da campanha da Declaração Modelo 22	DSIRC
Elaborar o PNAITA da IT em conformidade com as orientações e normas vigentes.	Elaborar o instrumento de gestão (PNAITA)	DSPCIT
	Elaborar o Relatório Anual de Atividades da ITA	
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 Cláusula Geral Anti abuso	DSPCIT
Selecionar contribuintes para inspeção, com base em critérios pré-definidos	Realizar 8 seleções de contribuintes para inspeção, com base em critérios pré-definidos	DSPCIT
Realizar processos de investigação	Realizar diligências em processo de inquérito	DSIFAE
	Realizar ações de investigação	
Aumentar os níveis de cumprimento voluntário	Controlar o cumprimento das obrigações declarativas dos titulares de rendimentos da diretiva da poupança	DSRI
	Controlar o crédito de imposto por dupla tributação internacional	
Aumentar a eficácia dos serviços	Elaborar instruções administrativas	DSRA
	Acompanhar os níveis de desempenho das alfândegas e propor medidas corretivas	

## Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Objetivos	Atividades	UO
Reforçar a cooperação institucional	Participar nas reuniões das instituições comunitárias e em ações promovidas pelo Programa Alfândegas 2020	DSRA
	Desenvolver as ações necessárias e adequadas para a implementação do CAU	
	Elaborar requisitos do utilizador no âmbito dos procedimentos declarativos aduaneiros	
Aumentar a eficácia e eficiência da Inspeção Tributária e Aduaneira	Realizar correções monetárias	DSIFAE
	Realizar ações com ordens de serviço	
	Realizar ações de prevenção	
Promover a plena ocupação dos postos de trabalho e aplicar os mecanismos de evolução nas carreiras	Acompanhar o estágio dos técnicos de administração tributários adjuntos	DSGRH
	Concluir o procedimento de nomeação das chefias tributárias	
Promover a melhoria dos procedimentos, processos e serviços da AT e a valorização profissional	Realizar formação interna para aumentar a capacitação profissional	DSCAC
Concretizar o plano anual de atividades do ano em curso de acordo com as prioridades definidas e acordadas com a AT assegurando o cumprimento dos prazos dos projetos sob responsabilidade do serviço que coordena	Planear, conceber e acompanhar o ciclo de vida dos projetos	AGI
	Diligenciar a execução prioritária das atividades definidas como relevantes para este objetivo	AJTFF
	Controlar a execução dos projetos	AGCI
Garantir níveis de disponibilidade adequados para os sistemas de informação de suporte à AT	Gerir plataformas	AAP
	Resolver incidentes	AGI
	Assegurar o cumprimento dos <i>standards</i> e metodologias definidas para o desenvolvimento das aplicações	AGCI
	Planear, conceber e acompanhar o ciclo de vida dos projetos	ASA
Promover a melhoria contínua dos processos sob a responsabilidade do serviço assegurando o cumprimento das normas internas	Cumprir normas e <i>standards</i>	AGI
	Cumprir as normas definidas na metodologia em vigor na AT	AJTFF
	Controlar os consumíveis	AAP
Promover a renovação e atualização tecnológica das infraestruturas de suporte à AT	Renovar componentes de infraestrutura	AAP
Promover as ações necessárias tendentes a uma redução da taxa de incidência de anomalias verificadas na planificação das cadeias	Verificar sequência das cadeias planeadas no CONTROL-M	AGOC
Otimizar processos e recursos	Manter atualizado o planeamento das tarefas de migração para o novo sistema operativo dos postos de trabalho	AGOC

**Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras**

<b>Objetivos</b>	<b>Atividades</b>	<b>UO</b>
Garantir o acompanhamento dos projetos e o bom funcionamento dos sistemas de informação e de gestão	Elaborar a Pauta de Serviço, mantendo-a permanentemente atualizada	DSTA
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
	Analisar e participar na elaboração das propostas de legislação comunitária	
Otimizar processos e recursos	Garantir maior utilização do GPS e a diminuição progressiva de impressão de cópias para arquivo em papel	DSJT
	Monitorizar as infrações tributárias e aduaneiras	
Conceber e desenvolver aplicações informáticas	Analisar e avaliar aplicações informáticas	DSGCT
	Responder com celeridade a solicitações internas	
Assegurar a elaboração e monitorização dos instrumentos de Gestão da AT	Elaborar os instrumentos de gestão da AT	DSPCG
Implementar a uniformização dos procedimentos e a otimização dos recursos	Elaborar/Atualizar instruções e folhetos de licenciamento e controlo de produtos industriais e estratégicos	DSL
	Elaborar inventário de documentação concluída	
Promover a cooperação e a adoção das melhores práticas de controlo, métodos e instrumentos de trabalho	Realizar ações de sensibilização/formação às empresas sobre licenciamento de bens de duplo uso	DSL
	Conferir/verificar os processos concluídos	
Desenvolver sistemas de controlo de gestão e otimizar recursos	Continuar a construção do Painel Executivo	DSPCG
	Aplicar o diagnóstico TADAT à AT	
	Apresentar proposta de reporte de informação pelas Alfandegas e DF	
Assegurar o cumprimento dos objetivos definidos para as diferentes UO da AT com respeito pelas disposições legais e regulamentares	Realizar auditorias internas	DSAI
Avaliar e promover a qualidade dos relatórios de auditoria interna e otimizar os recursos	Elaborar os instrumentos de gestão da DSAI	DSAI
	Proceder à avaliação dos relatórios de auditoria	
	Realizar ações de formação específica em auditoria interna	
Fomentar e operacionalizar o cumprimento da Política e do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRIC)	Monitorizar e avaliar o controlo interno da gestão no âmbito do PGRIC, bem como as propostas de alteração do mapeamento de riscos incluídas em relatórios de auditoria sancionados	DSAI
	Analisar as situações denunciadas no âmbito do PGRIC	

<b>Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Atividades</b>	<b>UO</b>
	Efetuar o acompanhamento 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	
Garantir a implementação das recomendações e propostas por parte das diferentes UO da AT	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
Assegurar a aplicação do sistema de avaliação de desempenho à AT e respetivos efeitos	Responder aos pedidos de esclarecimento decorrentes da aplicação do SIADAP à AT	DSGRH
	Elaborar relatórios de acompanhamento do SIADAP	
Assegurar a elaboração/aplicação dos diplomas relativos às carreiras gerais e especiais, bem como os demais diplomas relativos à gestão de pessoal	Apresentar despacho de Regulamento de horário, 10 dias após a entrega da audição das estruturas sindicais	DSGRH
	Emitir orientações para uniformização de procedimentos ou esclarecimentos sobre a aplicação da Lei	
Otimizar as medidas de afetação/reefetação dos trabalhadores, no âmbito das políticas de gestão de pessoal e os recursos em geral	Proceder à afetação dos trabalhadores, por iniciativa dos serviços	DSGRH
	Elaborar o Balanço Social de 2017	
Agilizar a contratação pública	Agilizar os procedimentos	DSGRF
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 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. Realizar a manutenção dos equipamentos passivos de combate a incêndios e eletromecânicos. Implementar 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	Realizar as obras de conservação em imóveis do parque imobiliário da AT	DSIE
	Continuar o processo de implementação da Nova Imagem da AT	
Otimizar processos e recursos	Implementar novas funcionalidades no SGF	DSF
Promover a aprendizagem informal e assegurar a gestão do conhecimento	Realizar e participar em atividades temáticas de debate e troca de boas práticas	DSF
Assegurar a realização de estudos/projetos de remodelação/reinstalação e garantir a organização do cadastro e gestão patrimonial	Efetuar o levantamento dos dados dos imóveis próprios e arrendados afetos à AT e sua inscrição nas bases de dados DSIE e SIIE	DSIE
Reforçar a cooperação institucional e otimizar processos e recursos	Organizar e participar em eventos	DSCRI
Promover a simplificação dos	Elaborar Relatório de Levantamento do Processo Seleccionado	DSRC

### Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Objetivos	Atividades	UO
processos e otimizar os recursos	Elaborar o Manual de Utilizador do SGRC (Inscrição e Alteração Normal - Pessoa Singular)	
	Promover a realização de processos	
Desenvolver mecanismos que permitam reduzir os custos de contexto	Elaborar proposta de reformulação dos efeitos da passagem dos Representantes Fiscais à situação de "Não Residentes"	DSRC
Otimizar processos e recursos	Avaliar os gastos em economato	DSGCT
	Gerir o inventário da documentação	DSIVA
	Reduzir os consumíveis	
	Reduzir os consumíveis	UGRC
	Controlar e monitorizar os custos	DSGRF
Promover a eficiência da área da cobrança	Identificar processos com potencial de simplificação	DSCC
Desmaterializar os boletins itinerários	Desenvolver a aplicação informática	DSGRF
Criar painel de indicadores, <i>dashboard</i> de gestão financeira	Contribuir para a criação do painel de indicadores	DSGRF

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

Objetivos	Atividades	UO
Apoiar os serviços da AT na tramitação dos processos de contencioso e infrações tributárias	Elaborar instrumentos de gestão e documentos metodológicos	DSJT
	Elaborar instruções	
Apoiar os sujeitos passivos no cumprimento das respetivas obrigações fiscais	Responder atempadamente a pedidos formulados no âmbito do EMCS	DSIECIV
	Apreciar e responder atempadamente aos pedidos formulados pelos clientes externos e internos	
	Reconhecer atempadamente as isenções de ISP	
Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto e instituir medidas de reforço do controlo	Realizar varejos a entrepostos fiscais	DSIECIV
	Elaborar ofícios circulados e instruções administrativas	
	Atualizar capítulos do Manual dos IEC	
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 recursos hierárquicos	
	Reduzir os consumíveis	
Participar e cooperar com outros organismos internacionais e administrações fiscais de outros Estados Membros	Participar em reuniões internacionais	DSIECIV
	Responder atempadamente aos pedidos formulados no âmbito do EMCS	
	Participar em reuniões e <i>workshops</i> realizados no âmbito do Programa Fiscalis	

**Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas**

<b>Objetivos</b>	<b>Atividades</b>	<b>UO</b>
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
	Elaborar instruções administrativas	
Aperfeiçoar o tratamento, avaliação e difusão documental	Proceder aos registos e rever os registos	CEF
	Efetuar a edição das publicações eletrónicas	
	Efetuar a edição de informação eletrónica	
Assegurar a qualidade do serviço prestado e otimizar os recursos	Elaborar pareceres sobre o enquadramento jurídico tributário	CEF
	Preparar as edições do Boletim CTF e dos Cadernos de CTF	
	Participar em ações de formação	
Assegurar o desempenho das atribuições de âmbito internacional	Participar nas reuniões de âmbito internacional	CEF
	Negociar CDT	
Reduzir o tempo de resposta às solicitações de âmbito interno e internacional	Elaborar pareceres e informações	CEF
	Assegurar a representação da AT na OCDE e UE	
	Responder aos questionários da UE / OCDE	
Melhorar os tempos médios de resposta e o grau de satisfação dos clientes	Realizar análises laboratoriais de forma mais célere	DSTAL
	Elaborar o inventário da documentação concluída	
Aumentar a produtividade em IRS e otimizar recursos	Atualizar o inventário da documentação concluída	DSIRS
Diminuir os prazos médios de resposta em IRS	Analisar e responder aos pedidos dos tribunais	DSIRS
Apoiar os sujeitos passivos no cumprimento das respetivas obrigações fiscais	Resolver processos de consulta	DSIVA
	Resolver processos de informação vinculativa	
Melhorar o desempenho na área do Contencioso Administrativo	Resolver processos de revisão oficiosa	DSIVA
	Resolver processos de recurso hierárquico	
Melhorar o desempenho do serviço e otimizar os recursos	Estudar e divulgar orientações genéricas e analisar e responder a pedidos de informações vinculativas	DSIMI
	Concluir processos com melhores níveis de desempenho	
	Elaborar o inventário da documentação concluída	DSIMT
	Realizar estudos e análises	
Aumentar a qualidade da avaliação	Monitorizar o trabalho desenvolvido	DAS
	Processar as remunerações e honorários dos peritos avaliadores até ao 15º dia de cada mês	
	Realizar ações de formação e atualização dos peritos avaliadores	
Melhorar o apoio ao contribuinte	Responder aos pedidos solicitados pelos contribuintes através do e-balcão	DSC
	Calcular a produtividade média individual	

**Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas**

Objetivos	Atividades	UO
	Rever e uniformizar a documentação a emitir ao contribuinte da responsabilidade da DSC	
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	
Melhorar a eficiência dos serviços	Monitorizar o tempo médio de resposta ao e-balcão	DSR
	Controlar o cumprimento do prazo de pagamento de reembolsos IRS	
	Rever as FAQ para as questões mais frequentes	
Reduzir o prazo de pagamento de reembolsos de IVA	Auditar o cumprimento de prazos de pagamento de reembolsos	DSR
	Promover a conclusão do processo de reembolsos a Não Residentes	
	Monitorizar os resultados da ITA na conclusão de processos de reembolsos e restituições de IVA	
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 FAQ	
Aumentar a capacidade de resposta e de informação ao contribuinte	Responder a solicitações dos contribuintes e dos serviços	DSRC
Otimizar os tempos de resposta e a organização e utilização dos recursos	Analisar e dar resposta às questões formuladas via e-balcão	DSPCIT
	Elaborar o inventário da documentação concluída	
Reduzir o número de processos e agilizar a troca de informação no âmbito da cooperação internacional	Analisar os processos de contencioso (Recursos Hierárquicos e revisões oficiosas)	DSRI
	Analisar os processos de reembolsos internacionais	
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	
Reduzir os tempos de resposta nos serviços prestados	Apreciar e responder atempadamente às solicitações efetuadas por operadores económicos, cidadãos e outras entidades	DSRA
	Acompanhar os níveis de desempenho das alfândegas e propor medidas corretivas	
Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto e participação em Grupos de Trabalho nacionais e internacionais	Participar em reuniões no Conselho, na Comissão, no Comité IVA e no Programa Fiscalis	DSIVA
	Participar em Grupos de Trabalho	
Otimizar as intervenções em processos judiciais da responsabilidade da DSCJC	Representar a AT nos tribunais administrativos, fiscais, arbitrais e outros	DSCJC

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

Objetivos	Atividades	UO
Otimizar os processos e recursos	Prestar apoio jurídico	DSCJC
Aumentar a eficiência no atendimento telefónico	Responder às questões formuladas telefonicamente pelos contribuintes e operadores económicos para o CAT Central	DSCAC
	Apoiar a estrutura de atendimento telefónico (serviços regionais e locais)	
Potenciar a qualidade do serviço de atendimento e suporte técnico de 1ª Linha	Efetuar o atendimento telefónico e diagnosticar os incidentes comunicados	AGOC
Reduzir os tempos de tramitação processual	Responder a solicitações dos contribuintes, tribunais, outras unidades orgânicas e Gabinetes Ministeriais	DSJT
Reduzir o Tempo Médio de Conclusão e de Resposta	Acompanhar as pendências	DSGCT
	Melhorar a qualidade das informações	
Diminuir os prazos médios de resposta em IRC e otimizar os recursos	Analisar e responder a informações vinculativas	DSIRC
Otimizar os tempos de resposta e a organização e utilização de recursos	Responder a questões e-balcão	DSIFAE
Reduzir os tempos de tramitação processual	Analisar e recuperar os processos de revisão administrativa	UGC

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

Objetivos	Atividades	UO
Facilitar a interação com o contribuinte, reforçando o acompanhamento e minimizando os tempos de resposta (online e presencial)	Apoiar os contribuintes e operadores económicos e prestar informação tributária	DSCAC
	Apoiar os contribuintes e operadores económicos no cumprimento voluntário das obrigações fiscais	
Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos, agentes económicos e operadores	Diligenciar a célere execução das atividades definidas como prioritárias para este objetivo	ASA
	Gerir bases de dados	AAP
	Otimizar a operabilidade, disponibilidade e usabilidade dos sistemas	DSAI
Assistir os contribuintes no cumprimento das suas obrigações fiscais	Aplicar e implementar programas de assistência	UGC
	Avaliar o grau de satisfação dos contribuintes	
Racionalizar a tramitação processual	Apreciar e responder atempadamente às solicitações efetuadas por operadores económicos, cidadãos e outras entidades	DSRA
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	

**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 31-12-2017 o inventário de documentação concluída	DSPCG
	Promover o inquérito anual de avaliação da satisfação dos utilizadores do canal internet	
	Realizar auditorias de qualidade	
Aumentar a produtividade em IRC	Realizar processos	DSIRC
	Analisar e-mails	
	Analisar os processos de Contencioso Administrativo	
Aumentar o grau de satisfação do contribuinte	Efetuar atendimento eletrónico e formular alertas via SMS, e-mail e Portal das Finanças	DSIMI
	Realizar processos instaurados	
	Recuperar saldos dos processos	DSIMT
	Controlar e acompanhar as solicitações efetuadas por e-mail	
	Controlar a acompanhar as solicitações através do e-balcão	
Responder a pedidos de informações vinculativas		
Melhorar o desempenho do serviço e otimizar os recursos	Avaliar os prédios urbanos	DSA
	Responder a pedidos de esclarecimento de contribuintes ou de outros serviços	
Aumentar o grau de satisfação do cidadão	Recuperar processos de anos anteriores	DSA
	Realizar processos instaurados em 2018	
	Monitorizar a taxa de reclamação de primeiras avaliações	
Promover a simplificação dos processos e otimizar os recursos	Quantificar a informação produzida na UO	DSCC
Aumentar o grau de satisfação do cidadão	Analisar / Tratar os pedidos de certificação e certificados	DSRI
	Decidir pedidos de informação vinculativa	
Promover e assegurar a cooperação com entidades externas e a representação da AT	Apurar as receitas mensais das Regiões Autónomas	DSCC
Reforçar a cooperação institucional	Elaborar os relatórios das reuniões	DSL
Otimizar processos e recursos	Gerir o inventário da documentação	DSRI
Garantir a realização de ações de cooperação e assistência técnica com outras administrações aduaneiras, no âmbito de programas	Assegurar a cooperação e assistência técnica no âmbito de programas comunitários	DSCRI
Coordenar a representação da AT em reuniões e eventos nacionais e internacionais.	Organizar e participar em reuniões internacionais de alto nível	DSCRI
	Assegurar a participação em reuniões e eventos internacionais	
Promover a melhoria dos procedimentos, processos e serviços	Criar FAQ, folhetos informativos, instruções e informações aos serviços	UGRC

Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos		
Objetivos	Atividades	UO
da AT e a valorização profissional	Implementar o Sistema Emissão de certidões/DUC	
Facilitar a interação com o contribuinte, reforçando o acompanhamento e minimizando os tempos de resposta (online e presencial)	Gerir e acompanhar o sistema e-fatura/sorteio	UGRC
	Incrementar o pedido de faturas com NIF	
	Promover a Integração do CRM com o SIGA +	
Garantir níveis de segurança adequados	Analisar riscos de segurança	ASI
	Controlar os vírus informáticos	
	Administrar a <i>firewall</i> de <i>webservices</i>	
Melhorar a Gestão de Utilizadores da AT	Incluir <i>roles</i> funcionais no SGU	ASI
	Efetuar a adaptação à tabela oficial de códigos dos serviços	
Administrar o sistema de proteção da mobilidade dos utilizadores	Administrar a plataforma de VPN para acesso dos utilizadores das Lojas do Cidadão	ASI
	Administrar a plataforma de VPN para acesso dos utilizadores da AT	
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	
Dar continuidade à execução das ações conducentes à acreditação do Laboratório da AT (sistema da qualidade)	Realizar análises interlaboratoriais no âmbito do CLEN ( <i>Customs Laboratories European Network</i> ) para a validação e posterior acreditação de métodos de análise	DSTAL
	Validar métodos de análise	
Promover a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências de dirigentes, chefias e demais colaboradores da AT	Executar o plano de atividades de aprendizagem	DSF
Promover e assegurar a cooperação aduaneira bilateral e multilateral e assistência técnica com os países da CPLP	Coordenar, dinamizar e acompanhar os programas PICAT, PICATFin e ações <i>ad hoc</i>	DSCRI
	Desenvolver e acompanhar o Programa PICAT V	
	Atualizar e dinamizar o Site das Alfândegas da CPLP	
Aumentar a produtividade e os níveis de desempenho nas UO	Atualizar o inventário de documentação concluída	UGC

