



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
MINISTÉRIO DA ECONOMIA E FINANÇAS
Autoridade Tributária de Moçambique

PLANO ESTRATÉGICO

2018 – 2022





Índice

Lista de Abreviaturas	2
1. PREFÁCIO	3
2. INTRODUÇÃO	5
3. MAPA ESTRATÉGICO.....	5
3.1. Missão, Visão e Valores	9
3.2. PERSPECTIVAS E OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	10
3.2.1. Perspectiva: Resultados	10
3.2.2. Perspectiva: Processos Internos	11
3.2.3. Perspectiva: Pessoas e Recursos	14
4. ANEXOS:.....	15
4.1. ANEXO I: Indicadores Gerais do Plano Estratégico da AT 2018 – 2022	15
4.2. ANEXO III: PROJECTOS ESTRATÉGICOS DA AT 2018 – 2022	28
4.3. ANEXO IV: ANÁLISE FOFA	30

Lista de Abreviaturas

AT – Autoridade Tributária de Moçambique

C - Critério

CTA – Confederação das Associações Económicas

DAF – Direcção de Área Fiscal

DGA – Direcção Geral das Alfândegas

FMI – Fundo Monetário Internacional

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

JUE – Janela Única Electrónica

MT – Metical

ND – Não Disponibilizado

NUIT – Número Único de Identificação Tributária

PE – Plano Estratégico

PIB – Produto Interno Bruto

PQG – Programa Quinquenal do Governo

T-0 – Tempo Inicial

T-1 – Tempo final

UGC – Unidade de Grandes Contribuintes

1. PREFÁCIO

Em 2015, avaliados os desafios da Autoridade Tributária de Moçambique (AT), deu-se início ao processo de reestruturação institucional reduzindo a pesada estrutura do topo a base, com o objectivo de tornar a administração tributária uma instituição mais flexível e versátil, cujas medidas levaram a reformas legais para o ajustamento da Lei que cria a AT e demais legislação complementar.

Em 2016 foi eleito o IVA como imposto de bandeira, onde foram registados avanços significativos na melhoria dos processos tributários deste imposto. Foi revitalizado o sistema tributário ao iniciar o processo de reformas que conduziram à ajustamentos no mecanismo de funcionamento das regiões e delegações provinciais com a finalidade de conferir mais competências as delegações provinciais a luz da desconcentração funcional. Deu-se ainda início ao processo de patenteamento de funcionários aduaneiros em todo o território nacional, que marcou uma etapa nas reformas em curso com vista a valorização do capital humano.

2017 foi eleito o ano das fiscalizações e auditorias e iniciou a implementação do processo de selagem de bebidas e tabaco, iniciado em 2010, que tem como objectivo a melhoria da eficiência na cobrança de receitas e combate ao contrabando e a corrupção, em que o sucesso desta acção passa por uma consciência patriótica dos administradores dos tributos que levará a que as fraquezas na implementação deste programa não venham da gestão das fronteiras.

Para o período 2018 – 2022, a AT irá continuar a empreender esforços no sentido de melhorar os níveis de motivação do capital humano através da promoção e evolução nas diferentes categorias e no âmbito do mecanismo de mobilidade de quadros, que constitui ainda um dos grandes desafios na gestão de recursos humanos, tendo em conta a dimensão geográfica do território moçambicano.

Esforços serão também empreendidos na gestão do IVA, à luz da reforma legal, para aprimorar este tributo e assegurar que a sua aplicação nos próximos anos resulte em ganhos e não em ónus para o Estado.



No que se refere à tributação, vários desafios nos são colocados pela actual conjuntura económica nacional e internacional, dos quais se destacam:

- A tributação dos projectos de exploração mineira e petrolífera;
- A modernização e informatização dos processos de tributação;
- A consciencialização do cidadão e dos empresários sobre a importância do pagamento de impostos para o desenvolvimento do país; e
- A busca de fontes alternativas de captação de receitas, sem asfixiar o funcionamento da economia nacional.

Este Plano é resultado de um longo processo interactivo e de consulta, incluindo a realização de formações com a facilitação do FMI que envolveu todos os serviços da AT, quer centrais, quer provinciais, que estiveram representados e contribuíram para que se chegasse ao actual formato do Plano.

É neste sentido que se apela à conjugação de esforços de todos os funcionários para o cumprimento do presente Plano.

Com Receita, Expansão e Integridade

TODOS JUNTOS FAZEMOS MOÇAMBIQUE

Maputo, de Maio de 2018

A Presidente da AT

Amélia Nakhare

2. INTRODUÇÃO

No período intermédio de implementação do Plano Estratégico da AT 2015-2019, houve necessidade de se proceder ao seu reajuste com vista a torná-lo mais simples e perceptível por todos os funcionários.

Foi com base nesse pressuposto que iniciou o processo de reestruturação do Plano Estratégico envolvendo vários quadros da AT, desde técnicos até à gestão máxima da instituição, com a colaboração do FMI, cuja metodologia foi replicada em todas as províncias do país por uma equipa formada para o efeito.

Para a elaboração do Plano foi tido em conta:

- (i) Desenho do Modelo de Negócio da AT com a identificação dos Parceiros Chave, Principais Entregas e Público Alvo;
- (ii) Desenho da Cadeia de Valor – modelo que representa o conjunto de actividades de relevância estratégica (macroprocessos) da Instituição;
- (iii) Análise com base na Metodologia FOFA – identificados e avaliados os factores positivos e negativos internos e externos;
- (iv) Actualização da Missão e da Visão institucionais, que passam a ter conteúdos mais simples e perceptíveis por todos, mantendo-se inalteráveis os valores existentes tendo presente o período que vai de 2018 à 2022; e
- (v) Desenho do Mapa Estratégico da AT.

O Mapa Estratégico, introduzido por esta metodologia, é uma ferramenta de comunicação da estratégia da Instituição numa única página, composto pela Missão, Visão, Valores, Perspectivas e Objectivos Estratégicos e, na sua base, se apresentam as directrizes que constituem as Prioridades Institucionais – REI: (i) *Aumento da Arrecadação das Receitas do Estado*; (ii) *Expansão do Sistema Tributário*; e (iii) *Promoção da Ética e Integridade Institucionais*.

O Plano Estratégico da AT para o período 2018-2022 identifica 16 Objectivos Estratégicos, que constituem os propósitos maiores da Instituição e representam as conquistas que devem ser perseguidas para o alcance da Visão de futuro e cumprimento da Missão institucional.

Na **Perspectiva de Resultados**, a administração tributária instituiu 3 Objectivos Estratégicos, rumo ao cumprimento da Missão que, pela sua natureza e transversalidade, consubstanciam o resultado de toda a acção da AT, nomeadamente:

- i. Maximizar a arrecadação de Receitas de forma sustentável;
- ii. Fortalecer a imagem institucional; e
- iii. Assegurar a transparência e a justiça tributária.

Na **Perspectiva Processos Internos**, foram estabelecidos e eleitos 9 Objectivos Estratégicos para o sucesso do programa:

- i. Assistir ao contribuinte e promover a educação fiscal;
- ii. Incrementar a segurança e celeridade no fluxo de pessoas, bens e mercadorias;
- iii. Melhorar a eficiência na gestão da cobrança;
- iv. Intensificar as auditorias, fiscalizações e combate ao ilícito com ênfase na gestão de risco;
- v. Alargar a base tributária;
- vi. Fortalecer a ética e integridade institucionais;
- vii. Reforçar a comunicação e as relações institucionais;
- viii. Aprimorar o modelo de gestão da estratégia; e
- ix. Simplificar e padronizar procedimentos.

Na **Perspectiva Pessoas Recursos**, estão definidos 4 Objectivos Estratégicos, que são a base e elementos essenciais para o sucesso da implementação da estratégia:

- i. Desenvolver competências e motivar as pessoas com foco em resultados;
- ii. Adequar a estrutura orgânica às necessidades institucionais;
- iii. Modernizar a infra-estrutura física e tecnológica; e
- iv. Assegurar recursos e otimizar a sua aplicação.

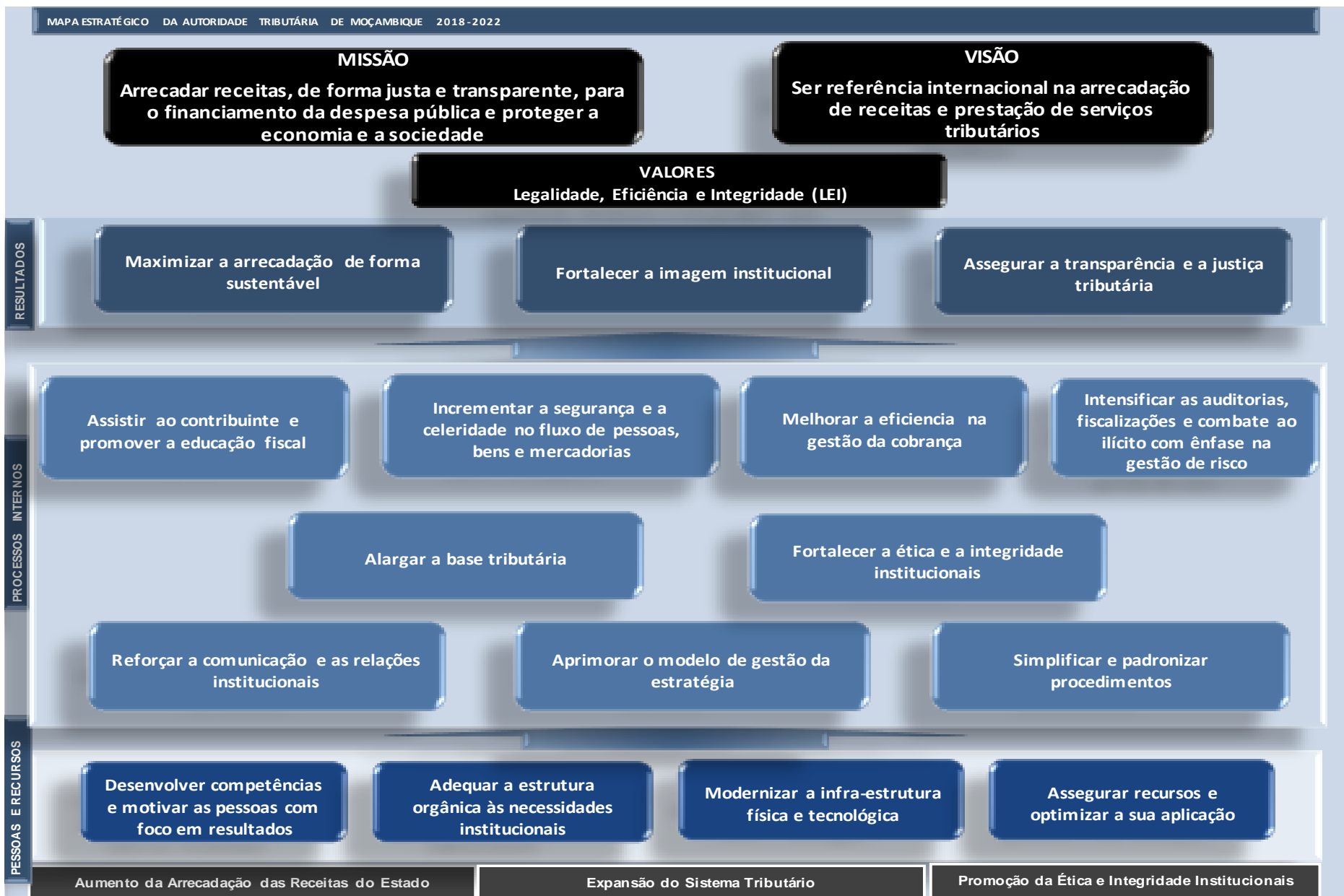
Por forma a medir o alcance dos objectivos estratégicos, avaliando a sua evolução numa base trimestral, estão definidos indicadores que vão permitir conferir maior rigor ao cumprimento

dos mesmos. Estão ainda claramente identificados, para além da fórmula do cálculo dos indicadores, as metas anuais até ao ano de 2022 onde, para os casos em que se aplique, está disponibilizada a informação do ano base (2017) quando não se trate de indicadores novos, fundamentais para o processo de monitoria e prestação de contas, dentro do princípio de gestão por resultados.

E porque existem factores ou condições externas e internas que afectam ou podem chegar a afectar a administração tributária, influenciando no seu desempenho, e, portanto, no cumprimento dos objectivos estratégicos traçados, apresenta-se neste plano uma matriz da Análise Fofa que foi elaborada através da identificação dos pontos fortes e fracos da Instituição e avaliação das oportunidades e ameaças que poderão ser enfrentadas no ambiente de actuação da administração tributária.

Para cada um dos objectivos estratégicos, serão identificadas anualmente as respectivas Actividades (que poderão ser acções ou projectos), Indicadores, Metas, Recursos Financeiros Necessários, constituindo os Planos de Actividades e Orçamento Anuais da AT para a materialização deste Plano até ao ano de 2022, contendo ainda os sectores responsáveis pela sua implementação.

3. MAPA ESTRATÉGICO



3.1. Missão, Visão e Valores

Missão

Arrecadar receitas, de forma justa e transparente, para o financiamento da despesa pública e proteger a economia e a sociedade

Visão

Ser referência internacional na arrecadação de receitas e na prestação de serviços tributários

Valores

Legalidade, Eficiência e Integridade (LEI).

3.2. PERSPECTIVAS E OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

3.2.1. Perspectiva: Resultados

Objectivo Estratégico 1. Maximizar a Arrecadação de Forma Sustentável

Descrição do Objectivo:

Cobrar os tributos de acordo com a política fiscal e metas definidas por Lei para fazer face às políticas públicas em benefício da sociedade e reduzir o défice orçamental. Elevar o cumprimento voluntário das obrigações tributárias e aduaneiras por meio de acções de sensibilização, incentivo ao pagamento e de percepção do risco em casos de omissão, incumprimento e fraude

Objectivo Estratégico 2. Fortalecer a imagem institucional

Descrição do Objectivo:

Consolidar a imagem da Autoridade Tributária junto à sociedade moçambicana como prestadora de serviço público de excelência, com foco no fortalecimento de sua credibilidade.

Objectivo Estratégico 3. Assegurar a transparência e a justiça tributária

Descrição do Objectivo:

Fomentar a transparência, a equidade e a apropriação dos valores institucionais por parte dos funcionários, subsidiando o fortalecimento do sistema tributário

3.2.2. Perspectiva: Processos Internos

Objectivo Estratégico 4: Assistir ao Contribuinte e Promover a Educação Fiscal

Descrição do Objectivo:

Realizar acções de melhoria no atendimento, na prestação de informações e nas orientações aos cidadãos, com ênfase na auto regularização e na disponibilização de ferramentas facilitadoras ao cumprimento das obrigações. Fomentar a divulgação da função social do tributo e a promoção da cidadania fiscal.

Objectivo Estratégico 5: Incrementar a Segurança e a Celeridade no Fluxo de Pessoas Bens e Mercadorias

Descrição do Objectivo:

Garantir a segurança e celeridade no fluxo de bens, mercadorias e pessoas com actuação proativa no combate ao ilícito aduaneiro, assim como na minimização dos tempos de permanências dos bens lícitos, gerando maior previsibilidade aos operadores económicos.

Objectivo Estratégico 6: Melhorar a Eficiência na Gestão da Cobrança

Descrição do Objectivo:

Gerir o stock da dívida e proceder à gestão da cobrança, por meio da racionalização e aprimoramento dos processos de controlo e de recuperação do crédito tributário, bem como o aperfeiçoamento dos procedimentos de gestão e administração do sistema de reembolsos.

Objectivo Estratégico 7: Intensificar as auditorias, fiscalizações e combate ao ilícito com ênfase na gestão de risco

Descrição do Objectivo:

Levar a cabo um conjunto de acções para identificar e penalizar os contribuintes faltosos e desencorajar a prática de ilícitos fiscais, por meio do aprimoramento, desenvolvimento e uso intensivo de técnicas de seleção de contribuintes e operadores económicos, das atividades de inteligência e repressão, de modo padronizado, integrado, abrangente e tempestivo.

Objectivo Estratégico 8: Alargar a Base Tributária

Descrição do Objectivo:

Ter uma base de dados com informações fiáveis, credíveis e actualizadas sobre o perfil cadastral, fiscal e contributivo dos contribuintes. Promover acções de identificação e de regularização da carteira de contribuintes. Criar condições mais favoráveis e viabilizar medidas para a desburocratização e simplificação dos procedimentos relacionados às obrigações fiscais visando à redução dos níveis de informalidade das empresas.

Objectivo Estratégico 9: Fortalecer a Ética e a Integridade Institucionais

Descrição do Objectivo:

Elaborar e implementar uma estratégia de promoção da integridade, baseada no fortalecimento dos processos de trabalho e na consolidação da gestão integrada das acções de controlo interno, com foco em acções de prevenção, de controlo e de sancionamento.

Objectivo Estratégico 10: Reforçar a Comunicação e as Relações Institucionais***Descrição do Objectivo:***

Adoptar uma política de comunicação que assegure a transparência das acções e estimule o diálogo com os contribuintes, órgãos e entidades parceiras e com a sociedade em geral. Aprimorar os canais de comunicação institucional como catalisadores da melhoria da gestão e estabelecer parcerias com outras instituições e administrações tributárias e aduaneiras com objectivo de cruzar informações e trocar experiências por forma a facilitar o desempenho das actividades da Autoridade Tributária.

Objectivo Estratégico 11: Aprimorar o Modelo de Gestão da Estratégia***Descrição do Objectivo:***

Aprimorar a gestão estratégica, de modo a que os funcionários, equipas e unidades trabalhem de forma integrada, e implementar a gestão efectiva dos projectos, bem como a gestão por processos, assegurando o alinhamento das actividades, com foco nos resultados.

Objectivo Estratégico 12: Simplificar e Padronizar Procedimentos***Descrição do Objectivo:***

Racionalizar, padronizar e simplificar fluxos, rotinas e procedimentos administrativos, de modo a elevar a produtividade e tornar mais efectivos os processos de trabalho e a prestação de serviços aos cidadãos. Estabelecer padrões de referência procedimental por meio de manuais e materiais de apoio. Realizar estudos e pesquisas para o sustento de medidas de política tributária e, ainda, a formulação e revisão da legislação fiscal e aduaneira, sempre que se mostre necessário.

3.2.3. Perspectiva: Pessoas e Recursos

Objectivo Estratégico 13: Desenvolver Competências e Motivar as Pessoas com Foco em Resultados

Descrição do Objectivo:

Motivar e desenvolver continuamente os funcionários, com base no aproveitamento de talentos atuais e potenciais e a gestão de desempenho individual focada na obtenção dos resultados institucionais.

Objectivo Estratégico 14: Adequar a Estrutura Orgânica às Necessidades Institucionais

Descrição do Objectivo:

Aperfeiçoar o modelo da estrutura orgânica de modo a otimizar os resultados, eliminar redundâncias, com foco na racionalização dos processos de trabalho e na simplificação dos níveis hierárquicos.

Objectivo Estratégico 15: Modernizar a Infra-Estrutura Física e Tecnológica

Descrição do Objectivo:

Modernizar as instalações físicas e aperfeiçoar o modelo de gestão da infra-estrutura tecnológica, com a implantação de soluções integradas, seguras, consistentes e adequadas às necessidades institucionais.

Objectivo Estratégico. 16: Assegurar Recursos e Optimizar a sua Aplicação

Descrição do Objectivo:

Promover acções para garantir o acesso a recursos nos montantes necessários à gestão e aprimoramento da Autoridade Tributária e gerir a aplicação dos recursos logísticos, humanos e tecnológicos, buscando uma melhor relação custo/benefício e uma sincronia entre planeamento, orçamentação e execução, com foco nas prioridades organizacionais.

4. ANEXOS:

4.1. ANEXO I: Indicadores Gerais do Plano Estratégico da AT 2018 – 2022

Nº	Objectivo Estratégico Associado	Indicador	Fórmula	Metas						
				Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sector
PERSPECTIVA DE RESULTADOS										
1.	Maximizar a arrecadação de forma sustentável	<I1.1> Índice de realização da meta de arrecadação	[Arrecadação do Período X]/[Arrecadação Programada Período X] x 100	103,52%	≥100%	≥100%	≥100%	≥100%	≥100%	DGA/ DGI/ GPECI
2.	Fortalecer a imagem institucional	<I2.1> Grau de Percepção da Imagem Institucional	Média ponderada (1 a 5) das respostas referentes a 10 perguntas do inquérito de imagem da AT	N/A	70%	75%	80%	100%	100%	GCIIm/ Todos sectores
3.	Assegurar a transparência e a justiça tributária	<I3.1> Índice de Transparência Institucional	Média ponderada (1 a 5) das respostas referentes às 5 perguntas do inquérito de imagem da AT - seção "Justiça Tributária e Fortalecimento do Sistema Tributário de Moçambique" feito junto aos contribuintes.	N/A	N/A	60%	70%	80%	90%	GCIIm



PLANO ESTRATÉGICO DA AT 2018 - 2022

Nº	Objectivo Estratégico Associado	Indicador	Fórmula	Metas						
				Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sector
		<I3.2> Grau de Percepção da Justiça Tributária	Média ponderada (1 a 5) das respostas referentes às 5 perguntas do inquérito de imagem da AT - seção "Justiça Tributária e Fortalecimento do Sistema Tributário de Moçambique" feito junto aos contribuintes.	N/A	N/A	60%	70%	80%	90%	GCIIm
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS										
4.	Assistir ao contribuinte e promover a educação fiscal	<I4.1> Grau de Evolução na Assistência ao Contribuinte	[Quantidade ações de assistência ao contribuinte realizadas /ações planeadas] x 100	N/A	N/A	60%	70%	80%	90%	GCIIm
		<I4.2> Grau de Alcance das declarações eletrônicas	[Número Grandes Contribuintes com declarações electrónicas no período X/Número de Grandes Contribuintes no período X] x 100	N/A	N/A	40%	80%	100%		DGI

Nº	Objectivo Estratégico Associado	Indicador	Fórmula	Metas						
				Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sector
5.	Incrementar a segurança e a celeridade no fluxo de pessoas, bens e mercadorias	<I5.1> Índice de conclusividade do desembaraço aduaneiro	[(Quantidades de declarações concluídas em menos de 24 horas / Quantidade de declarações pagas)]x100	60%	65%	70%	75%	100%	100%	DGA
6.	Melhorar a eficiência na gestão da cobrança	<I6.1> Índice de recuperação da dívida	[Montante da dívida recuperada/ stock da dívida] x100	91,64%	100%	100%	100%	100%	100%	DGI
		<I6.2> Índice de eficiência na gestão de reembolsos de IVA	[Número de pedidos de reembolsos do IVA analisados e com o parecer concluídos/ stock de pedidos de reembolsos de IVA]x100	70%	75%	85%	95%	100%	100%	DGI
		<I6.3> Índice de eficiência na gestão de reembolsos de Imposto sobre o Rendimento	[Número de pedidos de reembolsos dos Impostos sobre o Rendimento analisados e com parecer concluídos /stock de pedidos de reembolsos de Impostos sobre o Rendimento recebidos]x100	73%	75%	78%	82%	100%	100%	DGI

Nº	Objectivo Estratégico Associado	Indicador	Fórmula	Metas						
				Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sector
		I6.4> Índice de Implementação de Soluções de TIC	Média ponderada dos critérios pré-estabelecidos:	N/A	100%	100%	100%	N/A	N/A	
			C1 Entregáveis concluídos/ entregáveis programados no cronograma							
			C2 N° de unidades com uso do e-Tributação/ total de unidades		100%	100%	100%	N/A	N/A	
7.	Intensificar as auditorias, fiscalizações e combate ao ilícito com ênfase na gestão de risco	<I7.1> Índice de execução das auditorias	[(Número de auditorias concluídas no período /Número de auditorias planeadas para o período)]x100	87%	100%	100%	100%	100%	100%	DAII
		<I7.2> Grau de Eficiência da Análise de Risco na Importação	[(Declarações com irregularidades detectadas /Total de declarações seleccionadas para análise)]x100%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	DAII
8.	Alargar a base tributária	<I8.1> Índice de Integridade do Cadastro	[Quantidade Total de Registo de NUIs verificados e confirmados /Quantidade Total de Registo de NUIs] x100		5,60%	27,81%	50,02%	72,23%	94,44%	DGI

Nº	Objectivo Estratégico Associado	Indicador	Fórmula	Metas						Sector
				Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022	
		<I8.2> Índice de Integridade do Cadastro	[Quantidade Total de Registo de NUITs verificados e cancelados /Quantidade Total de Registo de NUITs] x100		0,013%	1,40%	2,79%	4,18%	5,57%	DGI
9.	Fortalecer a ética e a integridade institucionais	<I9.1> Grau de disseminação da política da ética e integridade	% de implementação do programa de fomento à integridade e combate a corrupção /cronograma	N/A	100%	100%	100%	100%	100%	GCI
		<I9.2> Grau de realização das inspecções técnicas e auditorias internas	[N.º de auditorias internas e inspecções técnicas realizadas com base nos riscos identificados através do mapeamento de riscos de processos de trabalho] /N.º de auditorias internas e inspecções técnicas planeadas x100	ND	85%	90%	95%	100%	100%	GCI



PLANO ESTRATÉGICO DA AT 2018 - 2022

Nº	Objectivo Estratégico Associado	Indicador	Fórmula	Metas						
				Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sector
		<I9.3> Grau de Cumprimento das Recomendações das Inspeções Administrativas	[Quantidade de recomendações das inspeções administrativas em T0 atendidas] / [Quantidade de recomendações das inspeções administrativas feitas em T-1]	ND	70%	75%	80%	90%	90%	GCI
10.	Reforçar a comunicação e as relações institucionais	<I10.1> Índice de comunicação institucional	<p>Pontuação obtida através dos seguintes critérios:</p> <p>Critério 1 – número de revistas produzidas; 2</p> <p>Critério 2 – número de jornais produzidos; 2</p> <p>Critério 3 – número ações educativas institucionais 3</p> <p>Critério 4 – número de matérias produzidas e veiculadas na página da web 1</p> <p>Critério 5 – número de inserções em redes sociais; 1</p> <p>Critério 6 - número de</p>	5006	4818	4500	4900	5000	5000	GCIIm



PLANO ESTRATÉGICO DA AT 2018 - 2022

Nº	Objectivo Estratégico Associado	Indicador	Fórmula	Metas						
				Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sector
			inserções em TV; 5 Critério 7 - inserções radio; 4 Critério 8 - Boletim Tributário; 2 Critério 9-Folha da AT ;1 Critério 10 - RENA; 1 Critério 11 - Roll Ups; 3 Critério 12 - Banners; 3 Critério 13 - Folhetos; 3 Critério 14- Brochuras; 3 Critério 15 - Manual de Educação Fiscal; 3 Critério 16 - press releases; 1 Critério 17 - comunicados de imprensa; 1							
		<I10.2> Índice de efetivação de parcerias institucionais	$\frac{[(n^\circ \text{ de parcerias nacionais formalizadas} / n^\circ \text{ de parcerias nacionais de interesse}) * 0,4] + (n^\circ \text{ de parcerias internacionais formalizadas} / n^\circ \text{ de}}{1}$	100%	20%	40%	60%	80%	100%	GPECI

Nº	Objectivo Estratégico Associado	Indicador	Fórmula	Metas						
				Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sector
			parcerias internacionais de interesse*0,6)] /2							
		<I10.3> Grau de Satisfação da Comunicação Interna	Percentual de respostas com conceito Bom ou Ótimo no inquérito de clima organizacional - capítulo referente à comunicação interna	N/A	N/A	60%	70%	80%	90%	GCIIm
11.	Aprimorar o modelo de gestão da estratégia	<I11.1> Índice de Implementação da Gestão da Estratégia	<p>(Relação entre a pontuação obtidas nos critérios abaixo e o total de pontos possíveis) x 100:</p> <p>Critério 1 – Mensuração dos indicadores, faixa de avaliação:</p> <p>Nota 0: ainda não foram medidos os indicadores estratégicos;</p> <p>Nota 1: menos de 50% dos indicadores estratégicos foram mensurados;</p> <p>Nota 3: acima de 50% dos indicadores estratégicos foram</p>	N/A	100%	100%	100%	100%	100%	GPECI



PLANO ESTRATÉGICO DA AT 2018 - 2022

Nº	Objectivo Estratégico Associado	Indicador	Fórmula	Metas						
				Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sector
			<p>mensurados.</p> <p>Critério 2 – Reuniões de Avaliação da Estratégia, faixa de avaliação:</p> <p>Nota 0: não foram realizadas as reuniões previstas;</p> <p>Nota 1: foram realizadas até 50% das reuniões previstas;</p> <p>Nota 3: foram realizadas acima de 50% das reuniões previstas.</p> <p>Critério 3 – Gestão de Projetos, faixa de avaliação:</p> <p>Nota 0: não foram iniciados as iniciativas de implementação de uma metodologia de gestão de projetos na AT;</p>							



PLANO ESTRATÉGICO DA AT 2018 - 2022

Nº	Objectivo Estratégico Associado	Indicador	Fórmula	Metas						
				Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sector
			Nota 1: Foi iniciado ao menos um projeto em metodologia específica. Nota 3: Foram iniciados ao menos três projetos em metodologia específica.							
12.	Simplificar e padronizar procedimentos	<I12.1> Índice de Padronização e Manualização de Procedimentos	[Número de manuais elaborados e publicados no período X/nº de processos de trabalho selecionados]	N/A	N/A	80%	85%	90%	95%	GCIIm
PERPECTIVA DE PESSOAS E RECURSOS										
13.	Desenvolver competências e motivar as pessoas com foco em resultados	<I13.1> Índice de Gestão das Ações de Formação e Desenvolvimento	[[carga horária total de formação /total de colaboradores formados]/20]+[total de colaboradores formados /total de colaboradores ativos/0,75]/2	75%	100%	100%	100%	100%	100%	DGSC
		<I13.2> Índice de Clima Organizacional	Percentual de respostas com conceito Bom ou Ótimo no inquérito de	N/A	80%	100%	100%	100%	100%	DGSC



PLANO ESTRATÉGICO DA AT 2018 - 2022

Nº	Objectivo Estratégico Associado	Indicador	Fórmula	Metas						
				Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sector
			clima organizacional - capítulo referente ao processo de integração, ao trabalho em equipas, à motivação, aos relacionamentos interpessoais e à valorização pessoal e profissional.							
14.	Adequar a estrutura orgânica às necessidades institucionais	<I14.1> Índice de Execução da Reestruturação Orgânica	<p>(Relação entre a pontuação obtidas nos critérios abaixo e o total de pontos possíveis) x 100:</p> <p>Unidade de Coordenação de projectos de modernização:</p> <p>Nota 0: ainda não iniciada;</p> <p>Nota 1: reestruturação aprovada mas não implementada na sua totalidade;</p>	N/A	33,33%	100%	-	-	-	UCPM



PLANO ESTRATÉGICO DA AT 2018 - 2022

Nº	Objectivo Estratégico Associado	Indicador	Fórmula	Metas						
				Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sector
			Nota 3: reestruturação implementada.							
15.	Modernizar infra-estrutura física tecnológica	a e <I15.1> Índice de Infraestrutura Tecnológica	Média Ponderada dos critérios pré-estabelecidos: C1: % de unidades com renovação de comunicação de dados 24 meses/Total de Unidades; C2: % de computadores com tempo de uso igual ou inferior a 4 anos/Total de computadores instalados; C3: % de estações de trabalho com soluções de segurança (antivírus) instaladas/Total de computadores instalados. C4:% executado sistema e-Tributação/%	N/A	90%	95%	100%	-	-	DGSC

Nº	Objectivo Estratégico Associado	Indicador	Fórmula	Metas						
				Base 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Sector
			previsto em cronograma de desenvolvimento							
		<I15.2> Índice de Modernização da Infraestrutura física	<p>Média Ponderada dos critérios pré-estabelecidos:</p> <p>C1: [número de grandes reparações concluídas no período X /número de grandes reparações realizadas no período X] x 100</p> <p>C2: [número de obras concluídas no período X /número de obras planeadas para o período X] x 100</p>	N/A	90%	95%	95%	100%	100%	DGSC
16.	Assegurar recursos e otimizar sua aplicação	<I16.1> Índice de Eficiência da Execução Orçamentária	Montante dos recursos gastos] /[Montante dos recursos disponibilizados] X 100	98%	100%	100%	100%	100%	100%	DGSC/ GPECI
		<I16.2> Indicador do Grau de Financiamento Orçamental	[Orçamento aprovado] /[Orçamento programado]	98,12%	100%	100%	100%	100%	100%	DGSC

4.2. ANEXO III: PROJECTOS ESTRATÉGICOS DA AT 2018 – 2022

Ord.	Prioridade	Objectivo Estratégico Associado	Actividade a Implementar	Responsável
1.	Implementação do sistema e-Tributação com base na ferramenta do EPTM, cobrindo todos os Impostos, incluindo a integração com os Bancos	Melhorar a Eficiência na Gestão da Cobrança	Operacionalização do Portal do Contribuinte	DGI
			Implementação do sistema e-Tributação com base na ferramenta do EPTM	
			Implementação do Pagamento Via Banco	
2.	Operacionalização do Sistema de Gestão de Máquinas Fiscais (SGMF)	Intensificar as Auditorias, Fiscalizações e o Combate ao Ilícito com Ênfase na Gestão de Risco	Fornecimento, instalação, teste, implementação e manutenção do SGMF	
3.	Melhoria da Infra-estrutura Tecnológica da AT (Centro de Dados)	Modernizar a Infra-estrutura Física e Tecnológica da AT	Garantir a manutenção correctiva e evolutiva do Data Center	DGSC
			Melhorar a Solução de Email e Internet	
			Garantir a manutenção preventiva dos Sistemas Informáticos Correntes	
4.	Desenvolvimento do capital humano	Desenvolver Competências e Motivar as Pessoas com Foco em Resultados	Capacitar os de funcionários da AT com foco nas áreas de fiscalização e auditoria no âmbito da maximização da colecta do IVA e auditorias especializadas aos sectores de serviços e da Indústria Extractiva	DGSC
5.	Implementação da marcação de combustíveis	Intensificar as Auditorias, Fiscalizações e o Combate ao Ilícito com Ênfase na Gestão de Risco	Implementar a marcação de combustíveis	DGA



PLANO ESTRATÉGICO DA AT 2018 - 2022

Ord.	Prioridade	Objectivo Estratégico Associado	Actividade a Implementar	Responsável
6.	Construção, fiscalização e reabilitação de infra-estruturas na Fronteira de Ressano Garcia (PFPU)	Incrementar a Segurança e a Celeridade no Fluxo de Pessoas, Bens e Mercadorias	Dar continuidade às obras em curso do PFPU-Ressano Garcia/ Lebombo	DGA/DGSC
7.	Criação de uma Unidade Canina	Intensificar as Auditorias, Fiscalizações e o Combate ao Ilícito com Ênfase na Gestão de Risco	Adquirir cães, formar os domadores e construir canis	DAII
8.	Reforço das auditorias e fiscalizações	Intensificar as Auditorias, Fiscalizações e o Combate ao Ilícito com Ênfase na Gestão de Risco	Realizar auditorias em todas regiões do país e realizar operações de combate a evasão e fraude aduaneira, incluindo as operações conjuntas com parceiros nacionais e internacionais	DAII

4.3. ANEXO IV: ANÁLISE FOFA

Ambiente Interno

Forças

- ✓ Quadros qualificados;
- ✓ Desconcentração de competências;
- ✓ Carreira remuneratória de regime especial e diferencial;
- ✓ Cobertura territorial dos serviços da AT;
- ✓ Existência do Código de Conduta;
- ✓ Gestão por objectivos e participativa;
- ✓ Relacionamento interinstitucional;
- ✓ Existência de um Plano Estratégico;
- ✓ Existência de política de avaliação de desempenho.

Fraquezas

- ✓ Falta de soluções de ferramenta de TI;
- ✓ Falta de visão estratégica dos gestores de linha sobre a política de formação;
- ✓ Capacitação específica e especializada insuficiente;
- ✓ Infra-estrutura física e tecnológica insuficientes;
- ✓ Insuficiência de Manuais de Procedimentos;
- ✓ Fraca implementação do perfil de gestão;
- ✓ Falta da política motivacional;
- ✓ Falta de actualização do Quadro de Pessoal;
- ✓ Política de rotação de pessoal ineficiente;
- ✓ Estagnação nas categorias;
- ✓ Exiguidade de orçamento;
- ✓ Exiguidade de meios e condições de trabalho;
- ✓ Falta de estratégia de comunicação;
- ✓ Legislação desactualizada e dispersa;
- ✓ Falta de quadros tipo nas unidades orgânicas.

Ambiente Externo

Oportunidades

- ✓ Estabilidade política;
- ✓ Autoridade Tributária na agenda positiva do Governo;
- ✓ Infra-estruturas diversas;
- ✓ Diversificação da economia.
- ✓ Expansão e melhoria dos serviços de educação e saúde;
- ✓ Revitalização de valores;
- ✓ Migração digital;
- ✓ Desenvolvimento de parques tecnológicos;
- ✓ Lei que regula o regime mineiro e petrolífero;
- ✓ Lei que regula a exploração de recursos florestais;
- ✓ Regulamento das transacções electrónicas.

Ameaças

- ✓ Interferências políticas;
- ✓ Coordenação inter-institucional deficiente;
- ✓ Celebração de acordos fiscais;
- ✓ Instabilidade da moeda;
- ✓ Fraco investimento em infra-estruturas;
- ✓ Fraco poder de compra do cidadão;
- ✓ Baixa produção e produtividade nos sectores primários e de transformação;
- ✓ Crise económica;
- ✓ Défice orçamental;
- ✓ Controlo ineficiente dos sectores estratégicos como o turismo e o financeiro;
- ✓ Baixo nível de literacia;
- ✓ Desequilíbrio demográfico;
- ✓ Falta de emprego;
- ✓ Crise de valores (corrupção e falta de integridade);
- ✓ Falta de cultura de pagamento de impostos;
- ✓ Incapacidade dos usuários externos na adequação das ferramentas tecnológicas;
- ✓ Ineficiência da integração dos sistemas informáticos;
- ✓ Investimento em TICs insuficiente;
- ✓ Calamidades naturais
- ✓ Inacessibilidade;
- ✓ Excesso de benefícios fiscais;
- ✓ Adopção de modelos de tributação desfavoráveis ao País.