



# PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E DE INFRAÇÕES CONEXAS

**AT- RAM**

2ª Revisão

(aprovado em 31-01-2020)

Aprovado  
31.01.2020  
A Direção Regional,  
Guélor



## Índice

1. Nota de Apresentação .....	4
I-Política de Prevenção da Corrupção .....	6
1. Introdução.....	6
2. Compromisso.....	6
3. Objetivos.....	6
4. Estratégias.....	7
5. Âmbito .....	8
6. Informação Administrativa .....	8
7. Definições.....	9
8. Procedimentos Associados .....	10
II- Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas .....	11
1. Introdução.....	11
2. Caracterização da AT-RAM .....	12
III – Edificação, Prevenção, Detecção, Reação, Monitorização .....	17
1. Valores e Normas .....	17
2. Cultura Organizacional.....	18
3. Liderança.....	19
IV - Edificação, Prevenção, Detecção, Reação, Monitorização .....	20
1. Prevenção.....	20
2. Riscos de Corrupção.....	22
V. - Edificação, Prevenção, Detecção, Reação, Monitorização .....	28
1. Detecção .....	28
2. Supervisão e Controlo.....	28
3. Sistema Interno de Comunicação.....	30
4. Reclamações e Sugestões .....	31
5. Controlo Interno e o Processo de Revisão .....	32
VI. Edificação, Prevenção, Detecção, Reação, Monitorização .....	36
1. Reação.....	36
2. Processo de Inquérito.....	36
3. Colaboração e Cooperação Externa.....	37
4. Ação Disciplinar .....	38
VII. Edificação, Prevenção, Detecção, Reação, Monitorização .....	39

**LISTA DE ANEXOS**

ANEXO I - Mapeamento de áreas de risco de corrupção no âmbito da Direção de Serviços de Planeamento, Inspeção Tributária, Investigação da Fraude e Ações especiais (DSIT)

ANEXO II - Mapeamento de áreas de risco de corrupção no âmbito da Direção de Serviços de Justiça Tributária, da Consultoria Jurídica e do Contencioso (DSJUT)

ANEXO III - Mapeamento de áreas de risco de corrupção no âmbito da Divisão de Planeamento e Controlo de Gestão

ANEXO IV - Mapeamento de áreas de risco de corrupção no âmbito da Divisão de Estudos, Recolha e Análise de Dados

ANEXO V - Mapeamento de áreas de risco de corrupção do Departamento da Administração e Coordenação Geral (DAG)

ANEXO VI - Mapeamento de áreas de risco de corrupção no âmbito dos Serviços de Finanças

ANEXO VII - Mapeamento de áreas de risco de corrupção no âmbito da AT-RAM (Total)

**Relação de Quadros**

Quadro 1	Recursos Humanos da AT-RAM
Quadro 2	Recursos Financeiros da AT-RAM
Quadro 3	Matriz de Risco da AT-RAM

**Relação de Gráficos**

Gráfico 1	Grau de Risco na Direção de Serviços de Planeamento, Inspeção Tributária, Investigação da Fraude e Ações especiais (DSIT)
Gráfico 2	Grau de Risco na Direção de Serviços de Justiça Tributária, da Consultoria Jurídica e do Contencioso (DSJUT)
Gráfico 3	Grau de Risco na Direção de Serviços de Estudos, Coordenação, Gestão da Tributação e Análise de Dados (DERAD)
Gráfico 4	Grau de Risco na Divisão Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG)
Gráfico 5	Grau de Risco no Departamento da Administração e Coordenação Geral (DAG)
Gráfico 6	Grau de Risco nos Serviços de Finanças
Gráfico 7	Grau de Risco da AT-RAM (Total)

**SIGLAS**

AT	Autoridade Tributária e Aduaneira
AT-RAM	Autoridade Tributária e Assuntos Fiscais da Região Autónoma da Madeira
CPC	Conselho de Prevenção da Corrupção
DAG	Departamento da Administração e Coordenação Geral
DERAD	Direção de Serviços de Estudos, Coordenação, Gestão da Tributação e Análise de Dados
DPCG	Divisão de Planeamento e Controlo de Gestão
DRAF	Direção Regional dos Assuntos Fiscais, atualmente designada de AT-RAM
DSIT	Direção de Serviços de Planeamento, Inspeção Tributária, Investigação da Fraude e Ações Especiais
DSJUT	Direção de Serviços de Justiça Tributária, da Consultoria Jurídica e do Contencioso
GAT	Grupo de Administração Tributária
PGRIC	Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
PIDAR	Plano e Programa de Investimentos e de Despesas de Desenvolvimento da RAM
RAM	Região Autónoma da Madeira
RH	Recursos Humanos
SF	Serviços de Finanças

## 1. Nota de Apresentação

A Autoridade Tributária e Assuntos Fiscais da Região Autónoma da Madeira (AT-RAM) é uma estrutura organizacional que desempenha funções essenciais à prossecução dos objetivos estratégicos e globais da Região Autónoma da Madeira. Da sua eficácia e eficiência dependem quer as funções de soberania, quer a quase totalidade das outras funções e prestação de serviços do Estado.

Sendo fundamental a consciencialização e mobilização dos seus trabalhadores, para a necessidade da interiorização permanente de uma conduta irrepreensível na realização de todas as suas tarefas, a AT-RAM mantém a intenção de prosseguir no rumo do aperfeiçoamento contínuo dos seus procedimentos e funções e do investimento na transparência e simplicidade dos mesmos, bem como no relacionamento, desejavelmente assertivo, com os agentes económicos e os cidadãos em geral. Continuará, assim, a informar, a apoiar e a acompanhar as atividades destes com zelo e dedicação, tendo sempre presente o objetivo de prestar um serviço de elevada qualidade.

Concomitantemente, a AT-RAM tem profunda consciência que, sendo uma organização aberta a sociedade, e estando os seus serviços presentes por todo o território regional, nos quais se proporciona um relacionamento direto, por vezes estreito com os contribuintes, está sujeita a pressões, condicionantes e ameaças internas e externas que não a tornam totalmente inviolável em termos de corrupção.

Nesse sentido, a AT-RAM irá persistir igualmente numa estratégia de prevenção da corrupção, fundamentada no reforço da cultura de mérito e na defesa intransigente dos princípios éticos que difunde a todos os seus colaboradores, bem como na concretização permanente de uma filosofia de gestão definitivamente orientada para os resultados, acompanhamento e superação de objetivos, pilares fundamentais da cultura de excelência que pretende aprofundar.

O PGRIC é uma oportunidade de solidificação desses pilares fundamentais, concretizada através do aperfeiçoamento das matrizes de gestão das áreas e riscos de corrupção, e da capacidade destes de revelarem fidedignamente a realidade.

Assim, numa primeira fase, e sobretudo no ano de 2015, foi construído pela AT-RAM, um mapeamento inicial, sendo posteriormente complementado com as sugestões de todos os Departamentos e Serviços Locais da RAM.

A AT-RAM implementou o mapeamento de todos os serviços, tendo em vista a criação de uma matriz de risco abrangente a toda a nova realidade funcional da sua estrutura.

Com a implementação do PGRIC na AT-RAM, criaram-se as condições necessárias para recolher os benefícios da identificação das medidas a adotar, para corrigir procedimentos, ou eliminar e reduzir riscos de corrupção.

A realização da presente revisão, a “2ª Revisão”, tem por objetivo cumprir a programação preconizada no Plano aprovado em 07-01-2016, e, por conseguinte, a melhoria e aperfeiçoamento do próprio Plano, em resultado da sua aplicação nos quatro anos de vigência.

## **I-Política de Prevenção da Corrupção**

### **1. Introdução**

O presente Plano destina-se a apresentar a Política de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas da AT-RAM onde, de uma forma clara e concisa, se anuncia a posição da organização face ao fenómeno da corrupção e se comunica as linhas estratégicas subjacentes a gestão de riscos associados a temática da corrupção e criminalidade conexa.

### **2. Compromisso**

A AT-RAM está firmemente empenhada em estabelecer uma cultura positiva de organização, intolerante com qualquer conduta corrupta no seu seio e em criar um sistema eficaz para identificar e relatar tal atividade.

A AT-RAM está comprometida em assegurar que os seus dirigentes e chefias estejam habilitados a identificar riscos de corrupção dentro das respetivas unidades orgânicas e que estes cumprem as suas responsabilidades de conceção e implementação de controlos e procedimentos, tendo em vista a prevenção, deteção, sancionamento e erradicação de comportamentos corruptos.

### **3. Objetivos**

- Fomentar uma cultura de integridade, não tolerante com a corrupção;
- Promover a transparência das operações;
- Reduzir as oportunidades para a corrupção;
- Diminuir a discricionariedade;
- Favorecer o controlo social;
- Reforçar mecanismos de prevenção geral de comportamentos corruptos;
- Facilitar a comunicação de atos de corrupção;



- Reforçar a confiança dos contribuintes e cidadãos em geral na AT-RAM.

#### 4. Estratégias

- Refletir as preocupações éticas e deontológicas na política de recrutamento, formação e avaliação permanentes;
- Modelar a conduta dos trabalhadores através da divulgação de atitudes comportamentais exemplares de outros colegas;
- Adotar práticas que eliminem a burocracia e contribuam para a simplificação, segurança e certeza nos procedimentos;
- Melhorar os sistemas de controlo interno, informação e gestão com propósito de reduzir a ocorrência de erros e irregularidades;
- Fortalecer o papel dos órgãos de controlo, empreendendo auditorias regulares que garantam a efetividade das medidas de gestão de riscos de corrupção;
- Prosseguir uma política de reflexão e estudo permanente das causas, processos e formas de combater a corrupção;
- Desenvolver, no âmbito da política de gestão do conhecimento, orientações e diretrizes administrativas que garantam uma efetiva homogeneidade nos procedimentos e reduzam a discricionariedade e arbitrariedade das decisões e dos atos de aplicação das leis;
- Propiciar acesso público e tempestivo a informação como forma de incentivar o papel de controlo da sociedade na atuação da AT-RAM;
- Assegurar a existência de mecanismos facilitadores de comunicação que garantam a segurança dos trabalhadores e cidadãos que, de boa-fé e fundadamente, denunciem atos de corrupção;
- Definir, clarificar e dar visibilidade a política da AT-RAM face a corrupção, designadamente através da auto regulação e da assunção de reconhecidas práticas de boa governança pública.

## 5. Âmbito

A Política de Prevenção da Corrupção da AT-RAM aplica-se a todos os seus trabalhadores e, com as necessárias adaptações, a todos os colaboradores que não integrem os seus grupos de pessoal, mas que nela prestem efetivamente serviço ainda que de forma temporária ou por tempo indeterminado.

Analogamente, quanto às partes aplicáveis, é devida observância a todos os contribuintes, *stakeholders* públicos ou privados, e por outros interessados que se relacionem, direta ou indiretamente, com a AT-RAM.

## 6. Informação Administrativa

A gestão do risco de corrupção pressupõe uma abordagem sistemática e consistente suportada na existência de uma estrutura dedicada em que todos os intervenientes conhecem as suas responsabilidades.

### *Diretor Regional*

Compete ao diretor regional a responsabilidade última pela gestão dos riscos de corrupção na AT-RAM.

O diretor regional está obrigado a participar às autoridades judiciais ou policiais competentes todos os indícios que envolvam, ou possam envolver, condutas corruptas.

O diretor regional assegura o cumprimento do dever de colaboração com o Conselho de Prevenção da Corrupção, nos termos do artigo 9º da Lei n. 54/2008, de 4 de setembro.

### *Dirigentes e chefias*

Os dirigentes e chefias são responsáveis por garantir que os princípios e medidas, estabelecidos nos Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas aprovados, são plena e eficazmente implementados.

*Trabalhadores e colaboradores*

Os trabalhadores e colaboradores são responsáveis por relatar quaisquer incidentes de que tenham conhecimento na área da corrupção.

*Núcleo de Gestão de Riscos de Corrupção*

Como forma de assegurar a prossecução efetiva da Política de Prevenção da Corrupção da AT-RAM, operacionalizar a execução e combater a mera virtualidade das medidas consignadas no Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, foi criado o Núcleo de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

**7. Definições***Corrupção*

Os termos corrupção e conduta corrupta utilizados devem ser entendidos no seu sentido mais lato. Abrangem todos os comportamentos verificados, prometidos, ou omissivos, que, numa dada circunstância, não se fundamentem na promoção do interesse público e sejam suscetíveis de constituir um crime.

Assim, a corrupção compreende, designadamente, as infrações com ela conexas, como sejam o tráfico de influências, o peculato, a concussão, a participação económica em negócio, o abuso de poder e o suborno e outras figuras tuteladas pelo direito penal.

*Denúncias não tributárias*

Entendem-se as denúncias apresentadas por qualquer cidadão ou participações de quaisquer trabalhadores que exerçam funções públicas, que contenham factos relacionados com comportamentos desviantes de princípios e valores subjacentes à atividade da AT-RAM.

## **8. Procedimentos Associados**

Esta política é operacionalizada através dos Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas que vierem a ser aprovados, seus programas e projetos.

A Política de Prevenção da Corrupção da AT-RAM deverá ser tida e entendida conjuntamente com os documentos seguintes:

- Carta de Ética da Administração Pública;
- Código de Conduta e Carta do Utente da AT-RAM;
- Plano para a Qualidade ao Serviço do Contribuinte;
- Outras instruções administrativas, orientações e demais políticas da AT- RAM;
- Restantes disposições legais e regulamentares aplicáveis.

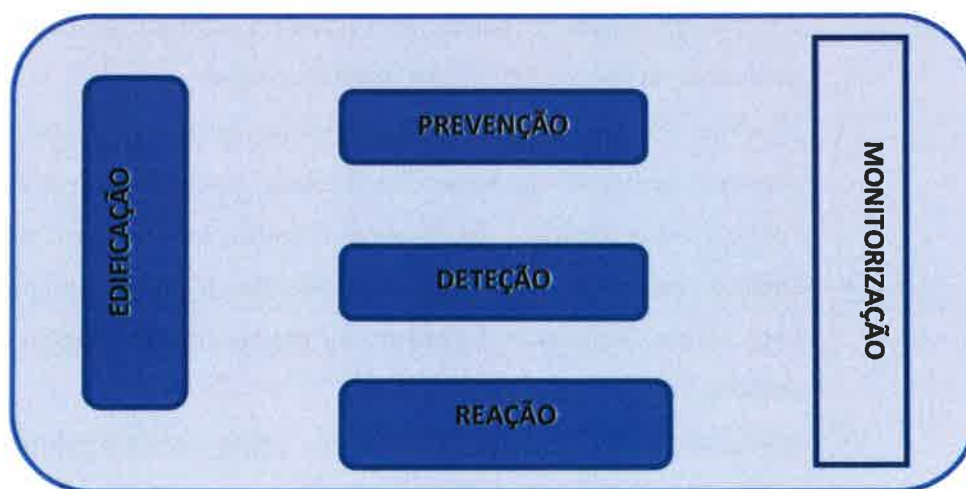
## II- Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

### 1. Introdução

Na sequência da Recomendação n.º 1 /2009, de 1 de julho, do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), a elaboração do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRCIC), consubstancia o desenvolvimento de uma estratégia de prevenção que abarque quer uma política, quer um plano para a sua operacionalização.

Considerando o carácter dinâmico e aberto do projeto, que pressupõe para além da identificação dos riscos, a apresentação de medidas tendentes a sua eliminação ou redução, sujeitas a permanentes atualizações ou melhorias, o próprio documento previu a sua revisão, no mínimo a cada dois anos, podendo ser antecipado com o propósito de alinhar a política com outras orientações estratégicas ou para adequar a eventuais alterações legais ou organizacionais significativas que viessem a ocorrer.

Nestes termos, o presente plano contempla uma primeira parte na qual se procederá a uma breve caracterização da AT-RAM e uma segunda onde se desenvolvem cinco programas, considerados essenciais para uma boa gestão dos riscos de corrupção e Infrações conexas, refletidos na figura seguinte:



## **2. Caracterização da AT-RAM**

### **MISSÃO**

A AT-RAM tem por missão:

- Assegurar e administrar os impostos e demais tributos legalmente previstos e executar as políticas e orientações fiscais definidas pelo Governo Regional da Madeira em matéria tributaria;
- Exercer, no âmbito da RAM, nomeadamente a liquidação e cobrança dos impostos que constituem receita da Região.

### **ATRIBUIÇÕES**

Constituem atribuições da AT-RAM:

- Coadjuvar o Vice-Presidente na proposta, definição e desempenho da política fiscal e regional;
- Assegurar e coordenar um sistema de planeamento e controlo da política fiscal regional;
- Apoiar a atividade dos diversos serviços e organismos cuja área de competência se relacione com a AT-RAM;
- Estudar e propor medidas fiscais de caráter normativo no âmbito das competências atribuídas ao secretário regional da tutela, que decorram da lei e da demais legislação em vigor;
- Incumbe em especial a AT-RAM e relativamente as receitas fiscais próprias da Região Autónoma da Madeira, assegurar a liquidação e cobrança dos impostos sobre o rendimento, sobre o património e sobre o consumo e demais tributos que lhe incumbe administrar, bem como arrecadar e cobrar outras receitas da Região ou de pessoas coletivas de direito público;
- Assegurar e coordenar um sistema de planeamento e controlo da política fiscal regional;

- Exercer a ação de inspeção tributária, prevenindo e combatendo a fraude e evasão fiscais, no âmbito das suas atribuições;
- Exercer a ação de justiça tributária e assegurar a representação da Fazenda Publica junto dos órgãos judiciais;
- Executar os acordos e convenções internacionais em matéria tributaria, nomeadamente os destinados a evitar a dupla tributação;
- Informar os contribuintes sobre as respetivas obrigações fiscais e apoiá-los no cumprimento das mesmas;
- Promover a correta aplicação da legislação e das decisões administrativas relacionadas com as suas atribuições e propor as medidas de carater normativo, técnico e organizacional que se revelem adequadas;
- Contribuir para a melhoria da eficácia do sistema fiscal, propondo as providências de carater normativo, técnico e organizacional que se revelem adequadas;
- Cooperar com outras administrações tributárias e participar nos trabalhos de organismos internacionais no domínio da fiscalidade;
- Promover e assegurar as relações com organismos internacionais, nacionais ou regionais vocacionados para o estudo de matérias fiscais;
- Realizar e promover a investigação técnica no domínio tributário, 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 regional;
- Desenvolver e gerir as infraestruturas, equipamentos e tecnologias de informação necessários a prossecução das suas atribuições e à prestação de apoio, esclarecimento e serviços de qualidade aos contribuintes;
- Realizar e promover a investigação técnica no domínio tributário, tendo em vista o aperfeiçoamento das medidas legais e administrativas e a qualificação permanente dos recursos humanos.

No desempenho das suas atividades, a AT-RAM atua em coordenação institucional com a Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) e coopera com outros serviços públicos que intervenham na área fiscal e ainda com outras administrações tributárias.

### ***ESTRUTURA***

A organização interna dos serviços da AT-RAM obedece ao modelo organizacional hierarquizado em todas as áreas de atividade.

A AT-RAM estrutura-se em:

- ✓ Serviço base onde se inclui:
  - 3 Unidades orgânicas nucleares;
  - 1 Divisão;
  - 1 Serviço de apoio técnico e administrativo.
- ✓ Serviços desconcentrados onde se incluem:
  - 12 Serviços de finanças.

### ***ORGÂNICA***

Nos termos do Decreto Regulamentar Regional n.º 3/2015/M, de 28 de maio, a Secretaria Regional das Finanças e da Administração Pública integra na sua composição a AT-RAM.

A AT-RAM corresponde à nova designação atribuída à Direção Regional dos Assuntos Fiscais, cuja estrutura orgânica foi criada pelo Decreto Regulamentar Regional n.º 29-A/2005/M, de 31 de agosto, sendo posteriormente alvo de reestruturação através do Decreto Regulamentar Regional n.º 2/2013/M, de 1 de fevereiro, Decreto Regulamentar Regional n.º 14/2015/M, de 19 de agosto e, finalmente, pelo Decreto Regulamentar Regional n.º 3/2019/M, de 19 de março, diploma em vigor.

O Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma da Madeira, aprovado pela Lei n.º 13/91, de 5 de junho, e revisto pelas Leis n.º 130/99, de 21 de agosto, e 12/2000, de 21 de junho, e ainda a Lei das Finanças Regionais, aprovada pela Lei n.º 13/98, de 24 de



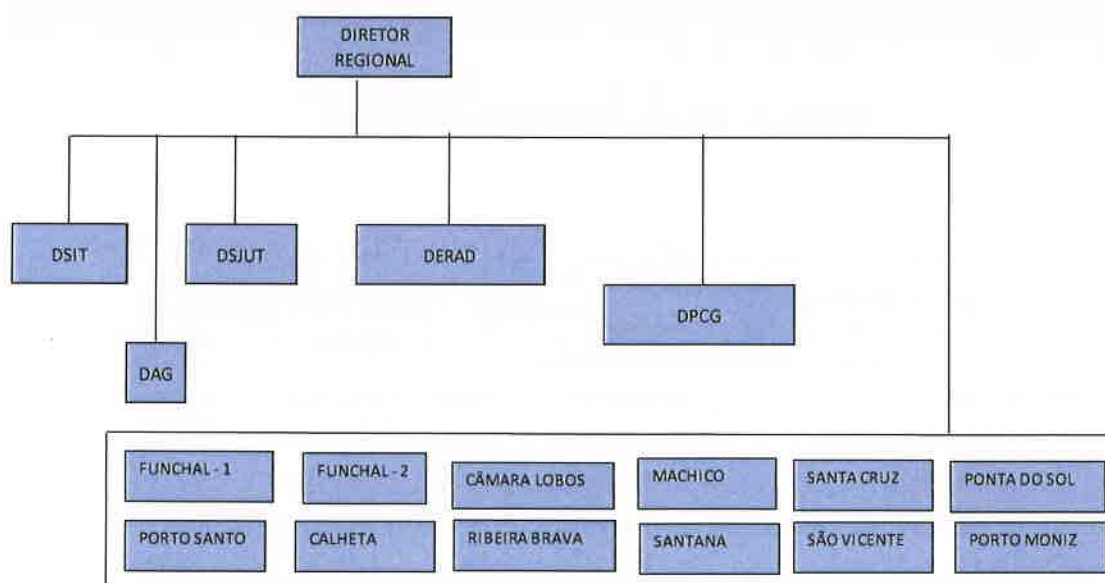
fevereiro, alterada pelas Leis Orgânicas n.º (s) 1/2007, de 19 de fevereiro, e 1/2010, de 29 de março, clarificam e elencam os poderes próprios concedidos às Regiões Autónomas, em matéria tributaria pela Lei Constitucional.

A AT-RAM, no exercício das suas competências, respeita o princípio da unidade do sistema fiscal e os princípios da coordenação, partilha e reciprocidade com a AT, sem prejuízo de o exercício da sua atividade se pautar pelo respeito dos princípios e normas da autonomia fiscal, aplicáveis à Região Autónoma da Madeira.

### COMPOSIÇÃO

Compõem a AT-RAM, 1 diretor regional, 3 direções de serviços: Direção de Serviços de Planeamento, Inspeção Tributária, Investigação da Fraude e Ações Especiais (DSIT), Direção de Serviços de Justiça Tributária, da Consultadoria Jurídica e do Contencioso (DSJUT) e Direção de Serviços de Estudos, Coordenação, Gestão da Tributação e Análise de Dados (DERAD); 1 divisão: Divisão de Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG); 1 Serviço de apoio técnico e administrativo, designado Departamento da Administração e Coordenação Geral (DAG) e 12 Serviços de Finanças (Nível 1 e 2).

### ORGANOGRAMA



**RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS DA AT-RAM**

A 31 de Dezembro de 2019 encontravam-se em exercício de funções 226 trabalhadores, os quais se encontravam distribuídos pelas seguintes carreiras:

**Quadro 1 – Recursos Humanos da AT-RAM**

RECURSOS HUMANOS CARREIRAS	AT-RAM (31-12-2019)	
	N. Efetivos	%
Pessoal Dirigente	5	2,2%
GAT - Chefia Tributária	28	12,4%
GAT - Técnico	173	76,5%
GAT - Técnico Superior	2	0,9%
Carreiras e Categorias Subsistentes	1	0,4%
Carreira Informática	1	0,4%
Assistente Técnico	5	2,2%
Carreira de Assistente Operacional	5	2,2%
Outros	6	2,7%
<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100,0%</b>

**RECURSOS FINANCEIROS**

Em 2019, as despesas de funcionamento da AT-RAM totalizaram o montante de € 8.140.250,61 €, representando as despesas com pessoal 92,29% e as despesas com a aquisição de serviços 2,87%.

**Quadro 2 – Recursos Financeiros da AT-RAM**

Estrutura da Despesa	2019		Realizado (Jan. a Dez. 2019)	
	Orçamento Aprovado	%	Executado	%
<b>Funcionamento</b>	<b>8.280.340,00</b>	<b>97,89%</b>	<b>8.140.250,61</b>	<b>98,19%</b>
Despesas com o Pessoal	7.919.040,00	93,62%	7.651.233,82	92,29%
Aquisição de Bens e Serviços	263.100,00	3,11%	238.249,20	2,87%
Outras Despesas Correntes	98.200,00	1,16%	250.767,59	3,02%
<b>PIDDAR</b>	<b>178.500,00</b>	<b>2,11%</b>	<b>150.316,97</b>	<b>1,81%</b>
<b>TOTAL (Funcionamento + PIDDAR)</b>	<b>8.458.840,00</b>	<b>100%</b>	<b>8.290.567,58</b>	<b>100%</b>

### III – Edificação, Prevenção, Detecção, Reação, Monitorização

#### 1. Valores e Normas

A eficácia da gestão dos riscos de corrupção da AT-RAM depende de um compromisso efetivo dos seus líderes, tendo subjacente uma cultura organizacional sólida e uma clara e efetiva adesão aos valores e normas abraçados.

##### *Valores*

A função tributária do Estado e da União Europeia, são das mais exigentes da Administração Pública na demanda da excelência, da integridade e da permanente defesa do interesse público.

##### *Normas*

Atendendo a especificidade da atividade da AT-RAM, para além das referências legais, normativos e de conduta aplicáveis a toda a Administração Pública, foram criados variados instrumentos éticos.

##### *Código de Conduta*

A AT-RAM possui um Código de Conduta assente nos seguintes princípios:

- Legalidade
- Serviço público
- Hierarquia
- Imparcialidade
- Igualdade
- Proporcionalidade
- Colaboração
- Qualidade
- Integridade

A estes princípios acresce ainda um conjunto de valores profissionais e éticos relativos à conduta pública dos trabalhadores, enunciados neste Código de Conduta, ao sublinhar o que se deve fazer e o que convém evitar, o que, não só consolida a imagem pública da AT-RAM e a dos seus trabalhadores, como é um instrumento capaz de promover a coesão e a auto-regulação.

### ***Carta do Utente dos Serviços da Administração Tributária***

A AT-RAM possui também uma Carta do Utente onde se listam os direitos dos contribuintes alinhados com o princípio nuclear de colocar "o contribuinte em primeiro lugar".

### ***Normas de Boas Práticas***

O acrescido nível de exigência consignado a algumas funções específicas da AT- RAM conduziu a que fossem aprovadas Normas de Boas Práticas especialmente aplicáveis aos seus trabalhadores, cujas referências contribuem para a elevação e difusão de uma cultura ética e transparente.

## **2. Cultura Organizacional**

Todos os trabalhadores, mormente aqueles que exerçam funções de direção ou de chefia, devem contribuir para o desenvolvimento e manutenção de uma cultura ética e transparente.

Neste sentido, todos devem estar sensibilizados para a possibilidade dos riscos de corrupção poderem ser reduzidos e controlados, adotando comportamentos honestos, íntegros e transparentes, o que pressupõe uma cultura organizacional de apoio e entreajuda.

Dessa forma, o reforço da cultura ética da AT-RAM poderá constituir um pilar fundamental para a prevenção da corrupção, contribuindo ativamente para a indução de condutas exemplares e virtuosas.

### **3. Liderança**

As estratégias de prevenção da corrupção requerem ideias, esforço e compromisso de todos os dirigentes e chefias da AT-RAM.

Para além de planos, instrumentos e programas, o combate à corrupção requer sobretudo exemplos de conduta dissuasores.

Necessita de líderes cuja atuação seja um referencial e um fator de inspiração capaz de estimular idênticos comportamentos aos seus trabalhadores, contribuindo para o desenvolvimento da cultura organizacional da AT-RAM.

Assim, os dirigentes e chefias devem:

- Adotar uma conduta incensurável e uma postura irrepreensível de forma constante e consistente;
- Cumprir com todas as disposições legais e regulamentares, incluindo, as normas ou instruções que os próprios tenham formulado;
- Assumir o compromisso da divulgação da Política de Prevenção da Corrupção e a implementação dos Planos que lhes derem corpo, gerindo eventuais contextos psicossociais adversos que se possam formar;
- Integrar os princípios e as diretrizes da Política de Prevenção da Corrupção no planeamento das atividades das unidades orgânicas sob sua responsabilidade.

## IV - Edificação, Prevenção, Detecção, Reação, Monitorização

### 1. Prevenção

As administrações públicas estão expostas ao risco de corrupção, sendo que a AT- RAM, dada a sua missão e competências cometidas, tem processos e atividades que apresentam diferenciados e acrescidos riscos, os quais podem ocorrer ao nível quer dos serviços centrais, quer dos serviços desconcentrados regionais e locais.

Sendo certo que os riscos de corrupção não podem ser totalmente eliminados, a AT- RAM tem o dever de prevenir este fenómeno, cujos atos podem afetar a capacidade de atingir os seus objetivos e provocar impactos negativos para a organização, tais como:

- Quebra de reputação e confiança pública
- Prejuízos para o erário público;
- Desperdício de recursos;
- Custos financeiros de auditorias ou inquéritos;
- Efeitos adversos sobre trabalhadores, dirigentes, chefias e colaboradores internos e externos.

Urge, assim, realizar uma abordagem proactiva nessa matéria, designadamente através da identificação de riscos de corrupção e do desenvolvimento de estratégias adequadas para os enfrentar e gerir.

Nesse sentido, contando com a colaboração de todos os dirigentes e dos responsáveis dos serviços de finanças relativamente às estruturas sob sua responsabilidade, a AT- RAM procedeu ao mapeamento das áreas de risco no âmbito da sua atividade.

A respetiva metodologia permitiu o envolvimento de toda a organização e promoveu o debate da temática da prevenção da corrupção no seio da AT-RAM, consubstanciada na elaboração de uma ficha modelo, na qual foi inserida uma coluna, onde se evidencia de forma sistematizada e consistente a graduação dos riscos identificados em função de

duas variáveis, a probabilidade de ocorrência das situações que comportam o risco e o impacto previsível que as Infrações podem suscitar, de acordo com a seguinte tabela:

**Quadro 3 – Matriz de Risco da AT-RAM**

MATRIZ DE RISCO		Probabilidade de Ocorrência		
		Elevada	Moderada	Baixa
IMPACTO PREVISIVEL	Elevado	Muito Elevado	Elevado	Moderado
	Moderado	Elevado	Moderado	Baixo
	Baixo	Moderado	Baixo	Muito Baixo

Como se pode verificar a **probabilidade de ocorrência** foi graduada da seguinte forma:

**Elevada:** O risco decorre de um processo corrente da organização.

**Moderada:** O risco está associado a um processo esporádico da organização que se admite que venha a ocorrer ao longo do ano.

**Baixa:** O risco decorre de um processo que apenas decorreria em circunstâncias excepcionais.

E o **Impacto previsível** na organização foi graduado do seguinte modo:

**Elevado:** Quando da situação de risco identificada podem decorrer prejuízos financeiros e de imagem significativos para o Estado e a violação grave dos princípios associados ao interesse público, lesando a credibilidade do organismo e do próprio Estado.

**Moderado:** A situação de risco pode comportar prejuízos financeiros e de imagem para o Estado.

**Baixo:** A situação de risco em causa não tem potencial para provocar prejuízos financeiros e de imagem ao Estado, não sendo as infrações suscetíveis de ser praticadas causadoras de danos relevantes na imagem e operacionalidade.

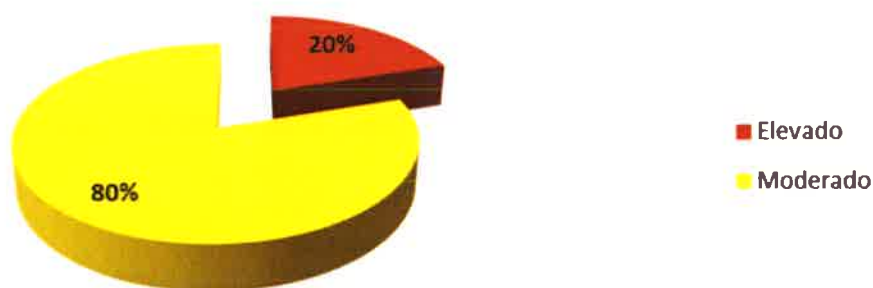
## 2. Riscos de Corrupção

### Estatística

Para efeitos de obtenção de uma visão global da temática da corrupção no âmbito das diversas unidades orgânicas da AT-RAM, vejamos os gráficos infra, respeitantes aos resultados apurados sobre o número de riscos, peso (%) e sua potencialidade (Muito Baixo, Baixo, Moderado, Elevado e Muito Elevado), ao nível da Direção de Serviços de Planeamento, Inspeção Tributária, Investigação da Fraude e Ações Especiais (gráfico 1), da Direção de Serviços de Justiça Tributária, da Consultoria Jurídica e do Contencioso (gráfico 2), da Direção de Serviços de Estudos, Coordenação, Gestão da Tributação e Análise de Dados (DERAD); (gráfico 3); da Divisão de Planeamento e Controlo de Gestão (gráfico 4), Serviço de Apoio Técnico e Administrativo (gráfico 5), dos Serviços de Finanças (gráfico 6) e da AT-RAM total (gráfico 7).

#### **Grau de Risco na Direção de Serviços de Planeamento, Inspeção Tributária, Investigação da Fraude e Ações Especiais (DSIT)**

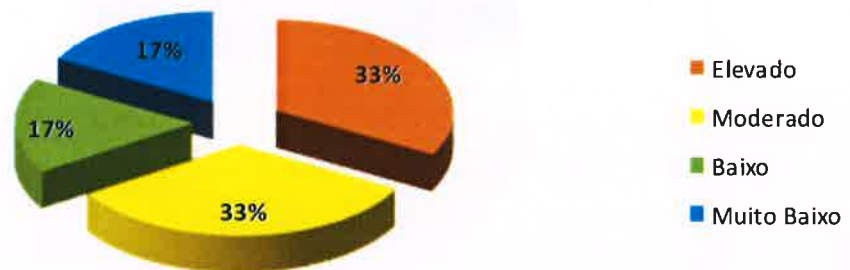
**Gráfico 1**





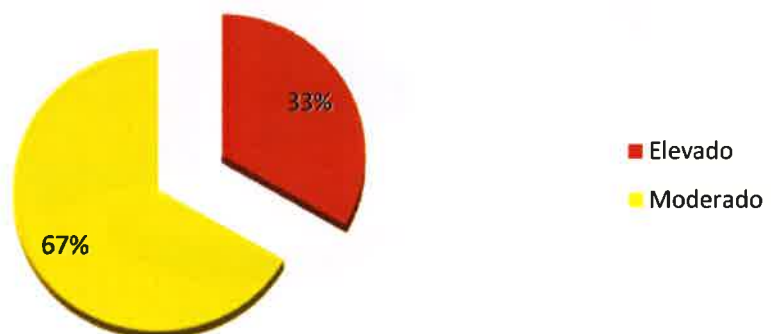
**Grau de Risco na Direção de Serviços de Justiça Tributária, da Consultadoria Jurídica e do Contencioso(DSJUT)**

**Gráfico 2**



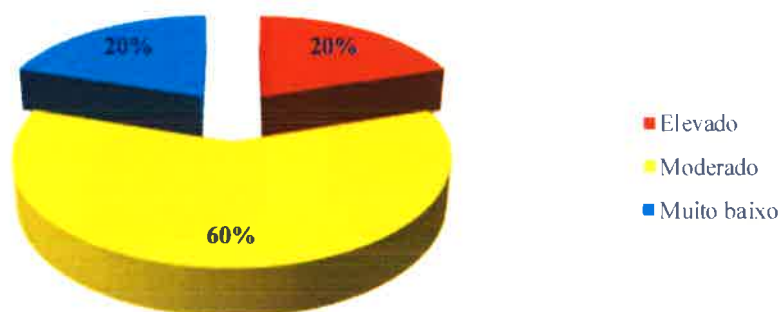
**Grau de Risco na Direção de Serviço de Estudos, Coordenação, Gestão da Tributação e Análise de Dados (DERAD)**

**Gráfico 3**



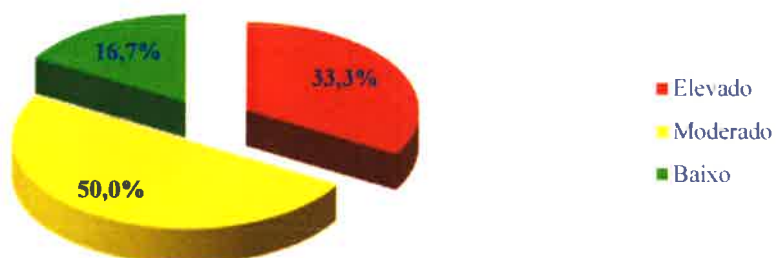
### Grau de Risco na Divisão de Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG)

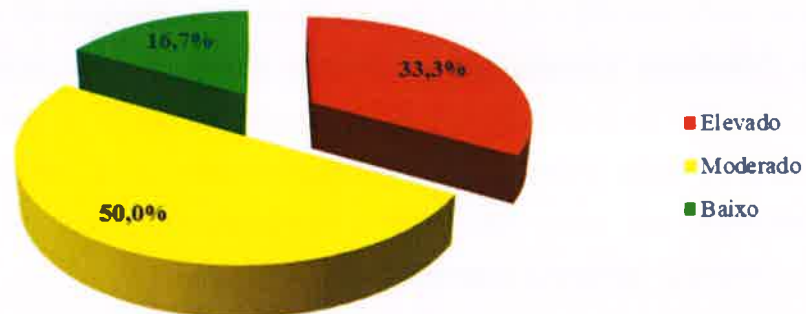
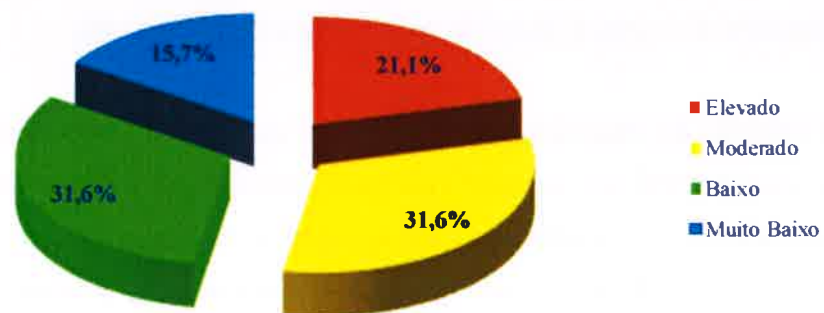
Gráfico 4



### Grau de Risco na Divisão dos Serviços Administrativos Gerais (DAG)

Gráfico 5



**Grau de Risco nos Serviços de Finanças (SF)****Gráfico 6****Grau de Risco da AT-RAM (TOTAL)****Gráfico 7**

### **Análise Estatística Global**

Os gráficos supra permitem concluir que na ***Direção de Serviços de Planeamento, Inspeção Tributária, Investigação da Fraude (DSIT)***, com 5 riscos específicos apurados, constitui na área funcional de informação, referente ao procedimento de risco do dever de sigilo, cerca de **20% de risco elevado** e os restantes **80% de risco moderado**, nas áreas referentes a relacionamentos externos, organização, serviços e inspeção tributária (**consultar Anexo I**).

No âmbito da Direção de Serviços de Justiça Tributária, da Consultadoria Jurídica e do Contencioso (**DSJUT**), com 6 riscos apurados, ocorrendo **49,9% de risco moderado** nas áreas de relacionamentos externos, organização e serviços. Cerca de **16,7% de risco elevado** na área de informação. Os restantes **33,4%** representam os **riscos baixo e muito baixo** na área de justiça tributária (**consultar Anexo II**).

Na ***Direção de Serviços de Estudos, Coordenação, Gestão da Tributação e Análise de Dados (DERAD)***, foi apurado 6 riscos, sendo **66,7% de risco elevado** nas áreas de informação e gestão de divergências de IR. Os restantes **33,3%** correspondem a um risco **moderado** nas restantes áreas de estudo (**consultar Anexo III**).

Quanto à ***Divisão de Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG)***, com 5 riscos apurados, cerca de **20%** corresponde a um risco **elevado** na área de informação. O **risco moderado** ascende a **60%** nas áreas de relacionamentos externos, organização e serviços. Os restantes **20%** atingem um **risco muito baixo** na área do planeamento (**consultar Anexo IV**).

No ***Departamento da Administração e Coordenação Geral (DAG)***, foram apurados 6 riscos, correspondendo a **33,3%** a um **risco elevado** nas áreas de informação e gestão de correspondência. O **risco moderado** atinge os **50%** nas áreas de relacionamento externos, organização e serviços. Os restantes **16,7%** correspondem a um **risco baixo** na área dos recursos humanos (**consultar Anexo V**).

Nos Serviços de **Finanças (SF)**, com maior graduação (**Elevado e Moderado**) a percentagem ascende a 33,3% e 50%, associado às áreas relacionamentos externos, informação, organização e serviços. Os restantes 16,7% correspondem a um **risco baixo** na área de secção de cobrança (**consultar Anexo VI**).

Em súmula, no total das atividades desenvolvidas na AT-RAM, foram identificados 19 riscos suscetíveis de potenciar corrupção ou infrações conexas, dos quais **21,1 %** apresenta **risco elevado** na área da informação. Cerca de **31,6%** corresponde a um **risco moderado**, nas áreas de relacionamentos externos, organização, serviço e inspeção tributária. Os restantes **47,3%** representam **os riscos baixo e muito baixo** na área de justiça tributaria (**consultar Anexo VII**).

## V. - Edificação, Prevenção, Deteção, Reação, Monitorização

### 1. Deteção

A fim de limitar a propagação de comportamentos corruptos dentro da AT-RAM e de minimizar os seus efeitos é de vital importância a sua deteção precoce. Nesse âmbito, mostra-se relevante a implementação de processos efetivos pelos responsáveis diretos os quais devem assumir um papel ativo e fundamental na prevenção desses comportamentos.

Esta tarefa ficará ainda mais facilitada com a existência de um efetivo sistema interno de reporte daqueles comportamentos, pela melhor utilização da informação recebida através dos processos de reclamações e sugestões, pela disponibilização de um canal facilitador de denúncia e pela função de auditoria interna.

### 2. Supervisão e Controlo

Os dirigentes e chefias tributárias são responsáveis pelo trabalho e pelas ações dos trabalhadores nos respetivos locais de trabalho. Desempenham um papel fundamental na prevenção e deteção da corrupção, devendo adotar formas de gestão proactivas, que permitam, em tempo útil, supervisionar eficazmente os procedimentos passíveis de gerar comportamentos corruptos.

A implementação de práticas de controlo e supervisão eficazes são estratégias essenciais para a deteção de situações de corrupção, que para além de terem uma função preventiva reduzem quer as motivações, quer as oportunidades .

#### *Atenção a Riscos e indicadores de corrupção*

A capacidade de identificar eventuais situações de ocorrência de corrupção nas respetivas áreas de responsabilidade pressupõe um constante estado de alerta para este fenómeno exigindo uma clara compreensão da temática da corrupção, bem como da forma como se manifesta.

A probabilidade de não serem detetados comportamentos e atos corruptos aumenta se os dirigentes e chefias não estiverem suficientemente atentos ou se não tiverem consciência dos riscos de corrupção nas áreas da sua responsabilidade.

Importa, pois, dar relevância a indicadores que possam constituir sinais de alerta, nomeadamente as queixas de contribuintes, procedimentos anómalos ou decisões desacertadas.

### *Supervisão ativa e efetiva*

Cientes dos riscos de corrupção e atentos a indicadores de alerta, os dirigentes e chefias também precisam de supervisionar ativamente os seus funcionários.

Como responsáveis diretos, devem ter um razoável conhecimento das capacidades técnicas e atitudes de cada trabalhador, bem como do desempenho global.

Necessitam de estar atentos a sinais que indiquem que os seus trabalhadores estão a enfrentar dificuldades no local de trabalho ou revelem que necessitam de ajuda no trabalho. Devem manter uma participação ativa na sua vida profissional quer através de contactos diretos e regulares, quer mediante reuniões de trabalho e avaliações periódicas de desempenho.

Uma supervisão mínima em virtude da atribuição de excessivos níveis de autonomia ou em função da mera antiguidade do trabalhador pode contribuir para a não deteção de atividades impróprias.

### *Atividade de controlo*

Os gestores devem ser rigorosos no controlo do trabalho executado nas suas áreas de responsabilidade, designadamente no cumprimento dos requisitos legais e na observação dos padrões mínimos exigidos pela política de qualidade da AT-RAM.

Não devem, por isso, ser proferidos despachos em processos sem que antes se verifique a regularidade da sua instrução, recomendando-se o controle aleatório e frequente dos processos que correm no serviço sob sua responsabilidade.

Técnicas de análise de dados são instrumentos capazes de contribuir para a detecção de comportamentos corruptos. Responsáveis, diligentes e proactivos deverão fazer uso de técnicas e ferramentas elementares de análise de dados, como seja, a utilização de relatórios de gestão para a verificação de padrões e anomalias - com intuito de extração de elementos que possam indiciar a ocorrência de práticas irregulares.

### **3. Sistema Interno de Comunicação**

Os funcionários da AT-RAM estão sujeitos ao regime de denúncia obrigatória previsto no artigo 242.º do Código de Processo Penal, na redação dada pela Lei n.º 48/2007, de 29 de agosto com a retificação n.º 100-A/2007 de 26 de outubro, quanto a crimes de que tomarem conhecimento no exercício das suas funções e por causa delas, ainda que os agentes do crime não sejam conhecidos.

Caso a suspeição recaia sobre outro funcionário, a denúncia é obrigatoriamente reportada ao superior hierárquico daquele.

#### *Comunicação de práticas irregulares*

Um sistema de monitorização de denúncias de eventuais casos ou situações de corrupção interna bem definido, credível e adequadamente promovido servirá, propósitos indutores de responsabilidades e transparência e poderá dotar a AT-RAM de uma considerável fonte de informação sobre infrações disciplinares ou de condutas corruptas que lhe permita gerir os riscos da sua ocorrência.

São vários os estudos internacionais que, nesse sentido, apontam e classificam esse processo como um dos principais e mais eficazes métodos de detecção e repressão de comportamentos corruptos.

#### *Comunicação segura*

A eficácia do processo depende da existência de um sistema de comunicação interna facilitador e estimulador de denúncias não anónimas de práticas irregulares e que assegure a confidencialidade e a proteção dos denunciantes, ao abrigo do determinado



no artigo 4.º da Lei n.º 19/2008, de 21 de abril<sup>1</sup>, atualizada pela Lei n.º 30/2015, de 22 de abril.

Um bom sistema de comunicação interna é uma importante fonte de informação para qualquer organização. Essa informação só terá real valor se for suscetível de ser transformada em autêntico conhecimento. Centralizar os relatos de eventuais situações ilícitas poderá permitir o estudo aprofundado dessas matérias, tendo em vista a geração de conhecimento suficiente para a introdução de melhorias contínuas na AT-RAM.

Complementarmente, um sistema de comunicação interna deve também abordar as atitudes que desencorajam os funcionários de relatar comportamentos corruptos. Para a AT-RAM, como para qualquer organização, e de crucial importância o desenvolvimento de uma cultura organizacional em que a integridade seja incentivada, a permissividade e os silêncios cómodos sejam contrariados e os relatos de corrupção estejam facilitados. De pouco valerá um canal de comunicação de práticas irregulares se os trabalhadores não o utilizarem, seja por receio de represálias em virtude da sua utilização, seja por falta de crença e ceticismo quanto às consequências dos seus efeitos.

#### **4. Reclamações e Sugestões**

As informações fornecidas pelos utentes dos serviços da Administração Fiscal e pelos cidadãos em geral constituem oportunidades de deteção de atos específicos de corrupção ou de má conduta e de auxílio na identificação de insuficiências no funcionamento dos serviços. Nestes termos, a AT-RAM deve incentivar e facilitar o reporte de situações potencialmente irregulares ou comportamentos abaixo dos padrões de referência, disponibilizando publicamente canais expeditos para o efeito.

A necessidade de comunicação ao Conselho de Prevenção da Corrupção requer um circuito que assegure o registo adequado, encaminhamento, investigação e a comunicação às entidades competentes.

<sup>1</sup> Aprovou medidas de combate à corrupção e estatuiu o direito ao anonimato.

## 5. Controlo Interno e o Processo de Revisão

Além do papel desempenhado na prevenção da corrupção, já apresentado, a AT-RAM deve estar preparada para contribuir eficazmente na deteção de fraudes e atos corruptos criando, para o efeito, programas de trabalho abrangentes.

Como função complementar à do controlo, devem ser definidos processos de revisão de trabalho que permitam reforçar a garantia de correção e coerência dos procedimentos com as políticas da AT-RAM. Em áreas de maior risco podem ser especificamente projetadas medidas para identificar atividades ilícitas ou comportamentos corruptos.

Esses procedimentos de verificação devem ocorrer, idealmente, no decurso regular das operações e durante as normais atividades de supervisão e de gestão.

O controlo interno e os processos de revisão de trabalho devem revelar capacidade para detetar eventuais condutas corruptas anteriormente identificadas no processo de identificação de riscos de corrupção efetuado pelos diversos serviços da AT-RAM.

### *Controlo Interno*

Importa que o controlo interno seja proactivo na conceção e execução de programas de trabalho destinados a detetar a corrupção. É uma função que identifica e avalia a eficácia e eficiência da gestão e controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, bem como dos riscos de não conformidade com a legislação, políticas e procedimentos aplicáveis a AT-RAM.

Não obstante, cada divisão é responsável, para as respetivas áreas de competência, pela predisposição de sistemas adequados de prevenção e deteção de erros e irregularidades. Nelas recai a incumbência de adotar as medidas necessárias à implementação de sistemas de controlo interno eficientes e eficazes.

Porém as constatações do controlo devem contemplar os principais riscos identificados pela organização com frequência necessária e suficiente para detetar prontamente

qualquer conduta corrupta, pelo que importa aumentar a eficácia na deteção de práticas de corrupção, designadamente através de:

- Planeamento de inspeções com base no potencial de riscos de corrupção;
- Desenvolvimento de inspeções especificamente focadas na corrupção;
- Inclusão dos riscos relacionados com a corrupção no processo de avaliação de risco aquando do desenvolvimento dos programas de controlo;
- Modificação dos procedimentos e do âmbito do programa em estudo de forma a atender especificamente a riscos de corrupção;
- Realização de revisões periódicas dos incidentes de corrupção conhecidos;
- Preparação de uma listagem de sinais de alerta com base em incidentes anteriormente investigados, incluindo uma lista de controlos internos que foram violados;
- Compilação de um banco de dados de todos os incidentes relatados, a fim de identificar padrões e tendências.

Cumpra ao controlo interno informar o diretor-regional sobre as deficiências da organização e dos procedimentos identificados durante o processo de verificação.

Cabe aos responsáveis revelarem capacidade de acrescentar valor para a adoção de medidas corretivas ou para a introdução de melhorias nas áreas investigadas, através da formulação de recomendações e propostas.

### *Processo de Revisão*

Os procedimentos de revisão e conferência de trabalho podem ser realizados pela AT-RAM, no âmbito do seu programa de controlo, como por outros departamentos relativamente às áreas de resultado, cuja responsabilidade lhes seja cometida.

Qualquer órgão com funções de direção ou chefia deve implementar, com evidentes vantagens, um processo de revisão específico nos respetivos serviços.

Este trabalho de aferição de conformidade pode ser efetuado com regularidade como parte de um programa da AT-RAM, ou pontualmente, para dar resposta a uma preocupação especial em resultado, por exemplo, da identificação de um novo risco de corrupção ou da reavaliação de um risco já existente.

Uma gestão eficiente dos riscos de corrupção pressupõe ainda a monitorização e avaliação dos processos de revisão de forma a garantir que funcionem conforme pretendido.

### *Análise de dados*

Muitos dos indicadores de fraude e corrupção podem ser encontrados através da análise de dados financeiros, operacionais e transacionais. Como forma de acrescentar valor à função de controlo e ao processo de revisão de trabalho, a utilização de técnicas e ferramentas de análise de dados permite, mediante a identificação de padrões, detetar indícios de fraudes e atividades corruptas que caso contrário, poderiam passar despercebidas.

Os benefícios de análise de dados podem incluir:

- A identificação das relações ocultas entre trabalhadores, contribuintes e outros cidadãos;
- Um meio para analisar as operações suspeitas;
- Uma capacidade de avaliar a eficácia dos controlos internos destinados a prevenir ou detetar atividades corruptas;
- O potencial para monitorar continuamente vulnerabilidades e ameaças de corrupção;
- A capacidade de analisar milhares de dados de forma eficiente e económica.

A análise dos dados não deve ser usada apenas pelos peritos. Como parte dos processos de supervisão e de revisão de trabalho, os dirigentes e chefias podem recorrer a

técnicas e ferramentas simples de análise de dados para extrair informações que possam indicar a prática de atividades ilícitas nas suas áreas de responsabilidade.

## VI. Edificação, Prevenção, Detecção, Reação, Monitorização

### 1. Reação

O desafio do combate a corrupção passa, obrigatoriamente, por dar uma resposta eficaz e convincente às práticas suscetíveis de configurar situações de corrupção e Infrações conexas:

- Ordenação de processos de inquérito ou de sindicância;
- Participação imediata ao Ministério Público de qualquer prática suspeita de configurar um ato de corrupção;
- Observância do dever de colaboração com o Conselho de Prevenção da Corrupção;
- Instauração de ações disciplinares apropriadas.

A integração do conhecimento, gerado com os incidentes no passado, no processo de revisão contínua dos controlos de prevenção da corrupção, deve constituir oportunidades de aprendizagem para a introdução de melhorias qualitativas e para a promoção da eliminação dos riscos ou da redução para níveis aceitáveis.

### 2. Processo de Inquérito

O desafio de inquérito tem por finalidade o apuramento de factos determinados distinguindo-os da sindicância por esta se destinar a realizar uma averiguação geral acerca do funcionamento de um serviço.

A decisão de instauração de um processo de inquérito interno pode constituir um papel fundamental para reação enérgica contra atividades corruptas alegadamente ocorridas ou detetadas.

Concluído o processo, deverão ser devidamente ponderadas as conclusões e recomendações formuladas, bem como as propostas de redefinição dos processos de

deteção e o reforço das medidas preventivas tendentes a minimização dos riscos de corrupção.

### **3. Colaboração e Cooperação Externa**

A AT-RAM cooperará legal e institucionalmente com os diversos organismos com competências no âmbito da luta contra a corrupção, como sejam a Direção Central de Investigação da Corrupção e Criminalidade Económica e Financeira da Polícia Judiciária e o Departamento Central de investigação e Ação Penal da Procuradoria-Geral da República

A AT-RAM continuará a dar cumprimento ao estatuído no artigo 242.º do Código de Processo Penal, informando o Ministério Público competente sempre que adquira conhecimento de factos passíveis de serem considerados infração penal.

#### *Grupos de trabalho*

A reafirmação do compromisso da AT-RAM de combater a corrupção no seu seio passa também pela eventual constituição de grupos de trabalho e pelo desenvolvimento de parcerias com outras entidades, pública e privadas, igualmente empenhadas no combate ao fenómeno da corrupção, para o estudo e partilha de experiências de sucesso suscetíveis de gerar oportunidades de introduzir melhorias nos processos da AT-RAM.

#### *Colaboração com o Conselho de Prevenção da Corrupção*

A centralização da informação alegadamente relacionada com condutas corruptas, através dos sistemas de comunicação de praticas irregulares, tem o acrescido benefício de assegurar o efetivo cumprimento do dever de colaboração com o Conselho de Prevenção da Corrupção, previsto no artigo 9.º da Lei n.º 54/2008, de 4 de Setembro, de envio de cópias de todas as participações ou denúncias, decisões de arquivamento, de acusação, de pronúncia ou de não pronúncia, sentenças absolutórias ou condenatórias respeitantes a factos de corrupção e outra criminalidade similar.

#### **4. Ação Disciplinar**

A capacidade da AT-RAM para detetar e punir comportamentos corruptos é um instrumento fundamental de resposta à corrupção.

Aumentar a percepção das consequências disciplinares eventualmente, também criminais em virtude da adoção de comportamentos corruptos ou pela violação de outros deveres, gerais e especiais, inerentes a função exercida, contribuirá de forma significativa para a dissuasão da prática de irregularidades. Em contrapartida, a ausência de resposta adequada, real ou meramente aparente, poderá potenciar o aparecimento de novos focos de corrupção.

Nesse sentido, mostra-se decisiva a ponderação de se proceder a divulgação, preferencialmente na intranet da AT-RAM, dos resultados e medidas tomadas na sequência de ações disciplinares com o propósito de alertar os trabalhadores para as consequências da adoção de comportamentos corruptos.



## VII. Edificação, Prevenção, Detecção, Reação, Monitorização

A monitorização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas faz parte integrante do processo de gestão de riscos de corrupção da organização, sendo que algumas das medidas são de aplicação imediata, contudo, outros projetos, de maior complexidade, necessitarão de recursos e da definição de uma calendarização específica para a sua operacionalização. A AT-RAM prestará o apoio necessário na conceção e na implementação desses projetos.

De acordo, com o cronograma infra, a iniciar conforme abaixo referido, com base em fichas de acompanhamento trimestrais a elaborar pelo responsável de cada departamento da AT-RAM, será obtida informação, no que respeita aos riscos graduados de Elevado e Muito Elevado, contendo a identificação das medidas adotadas e por adotar, a descrição dos riscos eliminados ou cujo grau foi reduzido, ou se mantém e, ainda, dos novos riscos identificados ao longo do trimestre que não foram contemplados no presente Plano, bem como as medidas de controlo interno instituídas.

Na sequência das referidas fichas de acompanhamento, serão elaborados por cada departamento da AT-RAM os seguintes instrumentos de gestão sobre a execução do PGRIC:

- Relatório trimestral, de âmbito regional, para reporte ao Diretor Regional da AT-RAM;
- Relatório anual da AT-RAM, para reporte ao Diretor-Regional e, em cumprimento do nº 1.1 da Recomendação nº 1 do Conselho de Prevenção da Corrupção, de 1 de julho de 2009, a remessa a esta entidade.

### CRONOGRAMA

Execução do PGRIC	Março	Abril	Julho	Outubro	Janeiro
Relatórios Trimestrais dos vários serviços/departamentos		A enviar à AT-RAM, até ao dia 7 de cada um dos meses.			
Relatório Anual da AT-RAM	A enviar ao CPC, através do Diretor Regional				



Anexo I  
MAPEAMENTO DE AREAS DE RISCO DE CORRUPÇÃO, NO AMBITO DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE PLANEAMENTO, INSPEÇÃO  
TRIBUTÁRIA, INVESTIGAÇÃO DA FRAUDE E AÇÕES ESPECIAIS (DSIT)

I - Área Funcional	II - Áreas ou Procedimentos de Risco	III - Identificação dos Riscos	IV - Risco			V - Medidas de Prevenção
			PO	IP	GR	
<b>Relacionamentos Externos</b>	Conflito de interesses	Tratamento privilegiado de familiar ou amigo ou de alguém com quem tenha um interesse particular (contabilistas, consultores, advogados, procuradores/representantes) na tramitação de processo ou na tomada de decisões.	Mod	Mod	Mod	Promover ações de sensibilização de impedimentos/incompatibilidades no procedimento. Promover o registo informático dos conflitos de interesse declarados pelos trabalhadores.
<b>Informação</b>	Dever de sigilo	Fornecimento de informação não autorizada a terceiros com o objetivo de obtenção de vantagens pessoais.	Mod	Elev	Elev	Melhorar o processo de deteção de violações do dever de sigilo dos trabalhadores da AT-RAM. Avaliar os níveis de segurança e controlo de acesso aos arquivos.
<b>Organização</b>	Arquivo	Desaparecimento de documentação e de processos.	Mod	Mod	Mod	Fomentar a desmaterialização documental e processual.
<b>Serviços</b>	Atendimento presencial	Encaminhamento interessado de contribuinte/utente para serviços privados de consultadoria ou contabilidade.	Mod	Mod	Mod	Divulgar através da INTERNET o Código de Conduta da AT-RAM. Promover a rotatividade de trabalhadores com relação direta com os utentes. Reforçar a frequência de cursos na área do atendimento.
<b>Inspeção Tributária</b>	Realização de Procedimentos Inspetivos	A não execução das acções de inspeção.	Mod	Mod	Mod	Controlo, através de Listagens emitidas pelo Diretor dos Serviços de Inspeção Tributária, com o estado dos processos por técnico.

PO - Probabilidade de Ocorrência; IP- Impacto Previsível; GR - Graduação do Risco. | Elev\_Elevado | Mod\_Moderado



Anexo II  
MAPEAMENTO DE ÁREAS DE RISCO DE CORRUPÇÃO, NO ÂMBITO DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE JUSTIÇA TRIBUTÁRIA,  
DA CONSULTADORIA JURÍDICA E DO CONTENCIOSO (DSJUT)

I - Área Funcional	II - Áreas ou Procedimentos de Risco	III - Identificação dos Riscos	IV - Risco			V - Medidas de Prevenção
			PO	IP	GR	
<b>Relacionamentos Externos</b>	Emissão de certidões manuais	Certificação irregular dos elementos verificados.	Mod	Elev	Elev	Arquivo de cópia do requerimento e certidão em pasta específica.
<b>Informação</b>	Dever de Sigilo	Fornecimento de informação não autorizada a terceiros com o objetivo de obtenção de vantagens pessoais.	Mod	Elev	Elev	Melhorar o processo de deteção de violações do dever de sigilo dos trabalhadores da AT-RAM. Avaliar os níveis de segurança e controlo de acesso aos arquivos.
<b>Organização</b>	Arquivo	Desaparecimento de documentação e de processos.	Mod	Mod	Mod	Fomentar a desmaterialização documental e processual.
<b>Serviços</b>	Atendimento presencial	Encaminhamento interessado de contribuinte/utente para serviços privados de consultadoria ou contabilidade.	Mod	Mod	Mod	Divulgar através da INTERNET o Código de Conduta da AT-RAM. Promover a rotatividade de trabalhadores com relação direta com os utentes. Reforçar a frequência de cursos na área do atendimento.



I - Área Funcional	II - Áreas ou Procedimentos de Risco	III - Identificação dos Riscos	IV - Risco			V - Medidas de Prevenção
			PO	IP	GR	
Justiça Tributária	Instaurar, instruir e concluir, com base em informações prestadas pelos técnicos, inquéritos por ilícitos criminais fiscais	Elaboração de um parecer/posição técnica que se traduza de uma forma intencionalmente incorreta, no sentido de se proceder a um despacho que possa favorecer terceiros.	Bx	Mod	Bx	Promover periodicamente a verificação técnica cruzada de processos entre as Equipa, materializada na ação dos respetivos coordenadores, de um conjunto de processos selecionados aleatoriamente de entre os instruídos mensalmente (reverificação).
	Dar parecer e prestar informações pelos técnicos, que são revistos em fase anterior, pelos respetivos dirigentes, bem como, decidir procedimentos tributários.	Retirar informação de uma forma abusiva dos processos a que tem acesso - violação do sigilo profissional, com intenção de obter para si ou para terceiro, benefício ilegítimo ou causar prejuízo a outra pessoa.	Bx	Bx	Mt Bx	Segregação de funções no sentido de quem solicita a eliminação seja diferente de quem a confirma.

PO - Probabilidade de Ocorrência; IP- Impacto Previsível; GR - Graduação do Risco. | Elev\_Elevado | Mod \_Moderado | Bx \_Baixo | Mt Bx \_ Muito Baixo





## Anexo III

**MAPEAMENTO DE ÁREAS DE RISCO DE CORRUPÇÃO NO ÂMBITO DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE ESTUDO, COORDENAÇÃO, GESTÃO DA TRIBUTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

I - Área Funcional	II - Áreas ou Procedimentos de Risco	III - Identificação dos Riscos	IV - Risco			V - Medidas de Prevenção
			PO	IP	GR	
<b>Relacionamentos Externos</b>	Conflito de interesses	Tratamento privilegiado de familiar ou amigo ou de alguém com quem tenha um interesse particular (contabilistas, consultores, advogados, procuradores/representantes) na tramitação de processo ou na tomada de decisões.	Mod	Mod	Mod	Promover ações de sensibilização de impedimentos/incompatibilidades no procedimento. Promover o registo informático dos conflitos de interesse declarados pelos trabalhadores.
<b>Informação</b>	Dever de Sigilo	Fornecimento de informação não autorizada a terceiros com o objetivo de obtenção de vantagens pessoais.	Mod	Elev	Elev	Melhorar o processo de deteção de violações do dever de sigilo dos trabalhadores da AT-RAM. Avaliar os níveis de segurança e controlo de acesso aos arquivos.
<b>Organização</b>	Arquivo	Desaparecimento de documentação e de processos.	Mod	Mod	Mod	Fomentar a desmaterialização documental e processual.
<b>Serviços</b>	Atendimento presencial	Encaminhamento interessado de contribuinte/utente para serviços privados de consultoria ou contabilidade.	Mod	Mod	Mod	Divulgar através da INTERNET o Código de Conduta da AT-RAM. Promover a rotatividade de trabalhadores com relação direta com os utentes. Reforçar a frequência de cursos na área do atendimento.



I - Área Funcional	II - Áreas ou Procedimentos de Risco	III - Identificação dos Riscos	IV - Risco			V - Medidas de Prevenção
			PO	IP	GR	
<b>Liquidação IR/IVA</b>	Gestão de Divergências	Validação de rendimentos, deduções ou benefícios declarados não comprovados.	Elev	Mod	Elev	Segregação de funções (verificação e conclusão realizadas por trabalhadores diferentes). Digitalização de documentos mais significativos; arquivo dos documentos em processo próprio.
	Definição das regras de liquidação, de recolha e de validação central da informação, a liquidação ou controlo da liquidação. Detecção de situações de falta de entrega de declaração ou de omissões nelas verificadas e correspondente liquidação. Proposta de aplicações informáticas relacionadas com a administração do imposto e das respetivas atualizações. Promover a correção dos erros detetados nas declarações. Prestar esclarecimentos.	Manipulação ao nível da inserção de dados ao nível de algumas aplicações informáticas (Gestão de divergências) que possibilita a conclusão indevida de processos.	Mod	Mod	Mod	Reforço dos procedimentos internos de gestão, através de: a) definição de critérios para a apreciação das diversas situações a analisar e sua divulgação; b) Estrutura fortemente hierarquizada para a decisão. c) Controlo de processos, que produzam informação de gestão e de controlo com alto grau de fiabilidade.

PO - Probabilidade de Ocorrência; IP- Impacto Previsível; GR - Graduação do Risco. | Elev\_Elevado | Mod\_Moderado | Bx\_Baixo | Mt Bx\_ Muito Baixo



Anexo IV  
MAPEAMENTO DE ÁREAS DE RISCO DE CORRUPÇÃO NO ÂMBITO DA DIVISÃO DE PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO

I - Área Funcional	II - Áreas ou Procedimentos de Risco	III - Identificação dos Riscos	IV - Risco			V - Medidas de Prevenção
			PO	IP	GR	
<b>Relacionamentos Externos</b>	Conflito de interesses	Tratamento privilegiado de familiar ou amigo ou de alguém com quem tenha um interesse particular (contabilistas, consultores, advogados, procuradores/representantes) na tramitação de processo ou na tomada de decisões.	Mod	Mod	Mod	Promover ações de sensibilização de impedimentos/incompatibilidades no procedimento. Promover o registo informático dos conflitos de interesse declarados pelos trabalhadores.
<b>Informação</b>	Dever de Sigilo	Fornecimento de informação não autorizada a terceiros com o objetivo de obtenção de vantagens pessoais.	Mod	Elev	Elev	Melhorar o processo de deteção de violações do dever de sigilo dos trabalhadores da AT-RAM. Avaliar os níveis de segurança e controlo de acesso aos arquivos.
<b>Organização</b>	Arquivo	Desaparecimento de documentação e de processos.	Mod	Mod	Mod	Fomentar a desmaterialização documental e processual.
<b>Serviços</b>	Atendimento presencial	Encaminhamento interessado de contribuinte/utente para serviços privados de consultadoria ou contabilidade.	Mod	Mod	Mod	Divulgar através da INTERNET o Código de Conduta da AT-RAM. Promover a rotatividade de trabalhadores com relação direta com os utentes. Reforçar a frequência de cursos na área do atendimento.
<b>Planeamento</b>	Ações de Acompanhamento de Devedores Estratégicos	Distribuição por técnico de todos os devedores sujeitos a acompanhamento.	Bx	Bx	Mt Bx	Seleção subjetiva para acompanhamento.

PO - Probabilidade de Ocorrência; IP- Impacto Previsível; GR - Graduação do Risco. | Elev\_Elevado | Mod\_Moderado | Bx\_Baixo | Mt Bx\_Muito Baixo



Anexo V  
MAPEAMENTO DE ÁREAS DE RISCO DE CORRUPÇÃO NO ÂMBITO DO DEPARTAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO  
E COORDENAÇÃO GERAL (DAG)

I - Área Funcional	II - Áreas ou Procedimentos de Risco	III - Identificação dos Riscos	IV - Risco			V - Medidas de Prevenção
			PO	IP	GR	
<b>Relacionamentos Externos</b>	Conflito de interesses	Tratamento privilegiado de familiar ou amigo ou de alguém com quem tenha um interesse particular (contabilistas, consultores, advogados, procuradores/representantes) na tramitação de processo ou na tomada de decisões.	Mod	Mod	Mod	Promover ações de sensibilização de impedimentos/incompatibilidades no procedimento. Promover o registo informático dos conflitos de interesse declarados pelos trabalhadores.
<b>Informação</b>	Dever de Sigilo	Fornecimento de informação não autorizada a terceiros com o objetivo de obtenção de vantagens pessoais.	Mod	Elev	Elev	Melhorar o processo de deteção de violações do dever de sigilo dos trabalhadores da AT-RAM. Avaliar os níveis de segurança e controlo de acesso aos arquivos.
<b>Organização</b>	Arquivo	Desaparecimento de documentação e de processos.	Mod	Mod	Mod	Fomentar a desmaterialização documental e processual.
<b>Serviços</b>	Atendimento presencial	Encaminhamento interessado de contribuinte/utente para serviços privados de consultadoria ou contabilidade.	Mod	Mod	Mod	Divulgar através da INTERNET o Código de Conduta da AT-RAM. Promover a rotatividade de trabalhadores com relação direta com os utentes. Reforçar a frequência de cursos na área do atendimento.





I - Área Funcional	II - Áreas ou Procedimentos de Risco	III - Identificação dos Riscos	IV - Risco			V - Medidas de Prevenção
			PO	IP	GR	
<b>Recursos Humanos</b>	Verificação da existência de situações de acumulação de funções não autorizadas e fiscalização da estrita observância das garantias de imparcialidade no desempenho de funções públicas.	Exercício de quaisquer funções fora do âmbito funcional da AT-RAM, sem a necessária autorização prévia.	Bx	Mod	Bx	Inquérito aos funcionários a fim de que informem da existência de alguma acumulação não autorizada.
<b>Gestão de Correspondência</b>	Correspondência	Falsificação e manipulação de datas de "entrada" da correspondência e seu desaparecimento.	Elev	Mod	Elev	Registo diário, imediato, dos documentos entrados.

PO - Probabilidade de Ocorrência; IP- Impacto Previsível; GR - Graduação do Risco. | Elev\_Elevado | Mod\_Moderado | Bx\_Baixo | Mt Bx\_Muito Baixo



Anexo VI  
MAPEAMENTO DE ÁREAS DE RISCO DE CORRUPÇÃO NO ÂMBITO DOS SERVIÇOS DE FINANÇAS

I - Área Funcional	II - Áreas ou Procedimentos de Risco	III - Identificação dos Riscos	IV - Risco			V - Medidas de Prevenção
			PO	IP	GR	
<b>Relacionamentos Externos</b>	Conflito de interesses	Tratamento privilegiado de familiar ou amigo ou de alguém com quem tenha um interesse particular (contabilistas, consultores, advogados, procuradores/representantes) na tramitação de processo ou na tomada de decisões.	Mod	Mod	Mod	Promover ações de sensibilização de impedimentos/incompatibilidades no procedimento . Promover o registo informático dos conflitos de interesse declarados pelos trabalhadores.
	Emissão de certidões manuais	Certificação irregular dos elementos verificados.	Mod	Elev	Elev	Arquivo de cópia do requerimento e certidão em pasta específica.
<b>Informação</b>	Dever de Sigilo	Fornecimento de informação não autorizada a terceiros com o objetivo de obtenção de vantagens pessoais.	Mod	Elev	Elev	Melhorar o processo de deteção de violações do dever de sigilo dos trabalhadores da AT-RAM. Avaliar os níveis de segurança e controlo de acesso aos arquivos.
<b>Organização</b>	Arquivo	Desaparecimento de documentação e de processos.	Mod	Mod	Mod	Fomentar a desmaterialização documental e processual.
<b>Serviços</b>	Atendimento presencial	Encaminhamento interessado de contribuinte/utente para serviços privados de consultadoria ou contabilidade.	Mod	Mod	Mod	Divulgar através da INTERNET o Código de Conduta da AT-RAM. Promover a rotatividade de trabalhadores com relação direta com os utentes. Reforçar a frequência de cursos na área do atendimento.
<b>Secção de cobrança</b>	Ato de cobrança	Falta de registo no SLC.	Bx	Mod	Bx	Assegurar o cumprimento da obrigatoriedade de afixação de aviso informando que a certificação de pagamentos se efetua através da aposição do selo de validação de cobrança nos DUC.

PO - Probabilidade de Ocorrência; IP- Impacto Previsível; GR - Graduação do Risco. | Elev\_Elevado | Mod \_Moderado | Bx \_Baixo | Mt Bx \_ Muito Baixo



Anexo VII  
MAPEAMENTO DE ÁREAS DE RISCO DE CORRUPÇÃO NO ÂMBITO DA AT-RAM (TOTAL)

I - Área Funcional	II - Áreas ou Procedimentos de Risco	III - Identificação dos Riscos	IV - Risco			V - Medidas de Prevenção
			PO	IP	GR	
Relacionamentos Externos	Conflito de interesses	Tratamento privilegiado de familiar ou amigo ou de alguém com quem tenha um interesse particular (contabilistas, consultores, advogados, procuradores/representantes) na tramitação de processo ou na tomada de decisões	Mod	Mod	Mod	Promover ações de sensibilização de impedimentos/incompatibilidades no procedimento.  Promover o registo informático dos conflitos de interesse declarados pelos trabalhadores.
	Emissão de certidões manuais	Certificação irregular dos elementos verificados.	Mod	Elev	Elev	Arquivo de cópia do requerimento e certidão em pasta específica.
Informação	Dever de Sigilo	Fornecimento de informação não autorizada a terceiros com o objetivo de obtenção de vantagens pessoais.	Mod	Elev	Elev	Melhorar o processo de deteção de violações do dever de sigilo dos trabalhadores da AT-RAM. Avaliar os níveis de segurança e controlo de acesso aos arquivos.
Organização	Arquivo	Desaparecimento de documentação e de processos.	Mod	Mod	Mod	Fomentar a desmaterialização documental e processual.
Serviços	Atendimento presencial	Encaminhamento interessado de contribuinte/utente para serviços privados de consultoria ou contabilidade.	Mod	Mod	Mod	Divulgar através da INTERNET o Código de Conduta da AT-RAM. Promover a rotatividade de trabalhadores com relação direta com os utentes. Reforçar a frequência de cursos na área do atendimento.



I - Área Funcional	II - Áreas ou Procedimentos de Risco	III - Identificação dos Riscos	IV - Risco			V - Medidas de Prevenção
			PO	IP	GR	
<b>Inspeção Tributária</b>	Realização de Procedimentos Inspetivos	A não execução das ações de inspeção.	Mod	Mod	Mod	Controlo, através de Listagens emitidas pelo Diretor dos Serviços de Inspeção Tributária, com o estado dos processos por técnico.
<b>Justiça Tributária</b>	Intervenção dos RFP's nos processos judiciais	Cumprimento dos prazos de resposta às notificações judiciais (contestações, alegações, despachos, recursos) concedidos para o efeito.	Bx	Mod	Bx	Acompanhamento pelos coordenadores com averbamento na grelha de registo da conclusão da tarefa.
		Insuficiência dos fundamentos da resposta do representante da fazenda pública.	Bx	Elev	Mod	Medir a qualidade da resposta da RFP através da criação de grelhas de qualidade.
	Instaurar, instruir e concluir, com base em informações prestadas pelos técnicos, inquéritos por ilícitos criminais fiscais	Elaboração de um parecer/posição técnica que se traduza de uma forma intencionalmente incorreta, no sentido de se proceder a um despacho que possa favorecer terceiros.	Bx	Mod	Bx	Promover periodicamente a verificação técnica cruzada de processos entre as Equipa, materializada na ação dos respetivos coordenadores, de um conjunto de processos selecionados aleatoriamente de entre os instruídos mensalmente (reverificação).
	Dar pareceres e informações prestadas pelos técnicos, que são revistas em fase anterior, pelos respetivos chefes de equipa e chefe de divisão, bem como, decidir procedimentos tributários.	Retirar informação de uma forma abusiva dos processos a que tem acesso - violação do sigilo profissional, com intenção de obter para si ou para terceiro, benefício ilegítimo ou causar prejuízo a outra pessoa.	Bx	Bx	Mt Bx	Segregação de funções no sentido de quem solicita a eliminação seja diferente de quem a confirma.





I - Área Funcional	II - Áreas ou Procedimentos de Risco	III - Identificação dos Riscos	IV - Risco			V - Medidas de Prevenção
			PO	IP	GR	
Liquidação IR	Gestão de Divergências	Validação de rendimentos, deduções ou benefícios declarados não comprovados.	Elev	Mod	Elev	Segregação de funções (verificação e conclusão realizadas por trabalhadores diferentes). Digitalização de documentos mais significativos; arquivo dos documentos em processo próprio.
	Definição das regras de liquidação, de recolha e de validação central da informação, a liquidação ou controlo da liquidação. Detecção de situações de falta de entrega de declaração ou de omissões nelas verificadas e correspondente liquidação. Proposta de aplicações informáticas relacionadas com a administração do imposto e das respetivas atualizações. Promover a correção dos erros detetados nas declarações. Prestar esclarecimentos.	Manipulação ao nível da inserção de dados ao nível de algumas aplicações informáticas (Gestão de divergências) que possibilita a conclusão indevida de processos.	Mod	Mod	Mod	Reforço dos procedimentos internos de gestão, através de: a) definição de critérios para a apreciação das diversas situações a analisar e sua divulgação; b) Estrutura fortemente hierarquizada para a decisão. c) Controlo de processos, que produzam informação de gestão e de controlo com alto grau de fiabilidade.
Planeamento	Ações de Acompanhamento de Devedores Estratégicos	Distribuição por técnico de todos os devedores sujeitos a acompanhamento.	Bx	Bx	Ml Bx	Seleção subjetiva para acompanhamento.



I - Área Funcional	II - Áreas ou Procedimentos de Risco	III - Identificação dos Riscos	IV - Risco			V - Medidas de Prevenção
			PO	IP	GR	
<b>Recursos Humanos</b>	Verificação da existência de situações de acumulação de funções não autorizadas e fiscalização da estrita observância das garantias de imparcialidade no desempenho de funções públicas.	Exercício de quaisquer funções fora do âmbito funcional da AT-RAM, sem a necessária autorização prévia.	Bx	Mod	Bx	Inquérito aos funcionários a fim de que informem da existência de alguma acumulação não autorizada.
<b>Gestão de Correspondência</b>	Correspondência	Falsificação e manipulação de datas de "entrada" da correspondência e seu desaparecimento.	Elev	Mod	Elev	Registo diário, imediato, dos documentos entrados.
<b>Acompanhamento e coordenação</b>	Cadastro	Desatualização do cadastro das sociedades licenciadas na Zona Franca da Madeira.	Bx	Bx	Mt Bx	Reverificação por amostragem do averbamento no cadastro das sociedades licenciadas na Zona Franca da Madeira.
<b>Secção de cobrança</b>	Ato de cobrança	Falta de registo no SLC.	Bx	Mod	Bx	Assegurar o cumprimento da obrigatoriedade de afixação de aviso informando que a certificação de pagamentos se efectua através da aposição do selo de validação de cobrança nos DUC.
<b>Controlo e Acompanhamento</b>	Elaboração de instruções sobre a aplicação de normas fiscais e procedimentos aplicacionais, sendo as mesmas apreciadas superiormente.	As instruções são superiormente aprovadas, aplicáveis a generalidade dos contribuintes/situações e a grande maioria é sustentada em pareceres superiormente aprovados.	Bx	Mod	Bx	Os eventuais riscos existentes nesta área são supridos pela cadeia hierárquica necessária a qualquer decisão.
<b>Liquidação e Cobrança</b>	Aplicações informáticas de liquidação e controlo, superiormente aprovadas.	Aplicações superiormente aprovadas e aplicáveis à generalidade dos contribuintes/situações.	Bx	Mod	Bx	Introdução de melhorias nas aplicações informáticas para reduzir as probabilidades de ocorrência de risco.

PO - Probabilidade de Ocorrência; IP- Impacto Previsível; GR - Graduação do Risco. | Elev\_Elevado | Mod\_Moderado | Bx\_Baixo | Mt Bx\_Muito Baixo

