

"COMPETE-NOS DESENHAR NOVAS SOLUÇÕES DE COMBATE À EVASÃO E FRAUDE FISCAIS"

Para Azevedo Pereira, diretor-geral da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), a atual grande dificuldade prende-se com o aumento da evasão e da fraude fiscais, fenómeno que dispara em tempos de crise, mas que, contudo, está nos níveis mais baixos de sempre. Um desafio? Motivar os colaboradores. Por **Armanda Alexandre** (texto) e **Victor Machado** (foto)



INICIATIVA LEADERSHIP COM APOIO DO OJE

Os Best Leader Awards distinguem anualmente as personalidades que se destacam como líderes em vários domínios. Esta iniciativa da Leadership Business Consulting tem como critério fundamental o impacto positivo que os galardoados têm nas organizações onde trabalham e nas pessoas que lideram. Os nomeados e laureados são selecionados e avaliados por duas comissões, uma de nomeação, cujo presidente é José Lamego, e outra de avaliação, presidida por Eduardo Catroga.

As categorias de atribuição dos prémios são: Líder na Internacionalização; Líder nas Novas Tecnologias; Líder na Gestão de Empresa Pública; Líder na Administração Pública; Líder Internacional; Líder na Gestão de Empresa Privada. Ao longo das próximas semanas, o OJE apresenta os premiados e tenta perceber o que os distingue enquanto líderes nas áreas em que atuam. Azevedo Pereira, diretor-geral da Autoridade Tributária e Aduaneira, é o galardoadado na categoria Líder na Administração Pública.

As características cruciais num bom líder na administração pública são? Em primeiro lugar, ser capaz de liderar pelo exemplo e ter um apurado sentido de ética, transparência e lealdade. Depois, ter uma cultura do serviço público, sentir orgulho em servir Portugal e entender o exercício das suas funções como o desafio mais nobre em termos profissionais. Em terceiro lugar, ter uma visão do que o futuro deve proporcionar aos diferentes stakeholders da organização que lidera, identificar uma estratégia e ter a capacidade de a comunicar aos colaboradores, envolvendo-os. Finalmente, ser determinado, perseverante, ter uma boa capacidade de trabalho,

imaginação e um perfil de absoluta rejeição do conformismo.

De que forma coloca essas características em prática na sua organização?

Como me posiciono face a este tipo de questões está bem evidente no meu relacionamento com aqueles que comigo trabalham. A visão que tenho da organização e a estratégia que temos vindo a implementar para a tornar possível são conhecidas e estão disponíveis para consulta e orientação. O facto de a Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) ter um conjunto de quadros do melhor que existe em Portugal constitui uma enorme ajuda. É um trabalho de equipa, com muita reflexão, sentido crítico e elevadas doses de determinação e resistência.

Há alguém que tenha tido grande impacto no seu percurso?

Muitas pessoas marcaram o meu percurso pessoal e profissional, pelo que apenas menciono a minha avó materna que, tendo ficado viúva de um líder local quando ainda era muito jovem, soube definir um percurso de vida pessoal e de negócios, marcado pela seriedade, visão e capacidade de liderança, capaz de lhe fazer merecer o respeito generalizado de uma comunidade dominada por homens.

Qual foi a maior conquista da AT sob o seu comando?

A alteração do posicionamento da administração fiscal nacional face aos contribuintes. Deixou ser o centro do sistema fiscal, em função do qual as medidas e desenvolvimentos eram concebidos e implementados, para atribuir esse papel aos contribuintes e operadores económicos. É esse o desiderato do Plano para a Qualidade no Serviço ao Contribuinte, cuja implementação estamos a concluir. Com ele reduzimos drasticamente as pendências de processos e os atrasos dos serviços nas respostas às solicitações – um problema crónico da administração fiscal –, desmaterializámos as interações com os contribuintes e implementámos um sistema que elimi-

nará o papel como suporte de trabalho. A AT passa a ser um único serviço a trabalhar em rede. Mas o aspeto mais importante é passarmos a trabalhar em conjunto com o contribuinte.

Qual a diferença entre um gestor e um líder?

Um gestor deve ser também um líder, que, por sua vez, é capaz de definir um caminho – percurso estratégico – e, em simultâneo, de desenhar e implementar um conjunto de medidas nesse sentido. Naturalmente que a obra que daí surge não é dele mas da organização e dos stakeholders.

Quando tem dúvidas numa tomada de decisão, com quem se aconselha?

Variam em função do tema e das circunstâncias. Ao nível interno, sem desprimor para outros colaboradores, João Durão e António Brigas Afonso – dois subdiretores-gerais com uma competência e um conhecimento da realidade tributária e aduaneira invulgares – e o conjunto de colaboradores diretos. Fora da AT, alguns amigos de quem procuro extrair uma visão “não maquilhada” da opinião do português comum relativamente ao que estamos a fazer ou a projetar. Acima de tudo, tento pré-escutar qual o interesse do meu país e ir por esse caminho.

Que questão gostaria de colocar a outro(s) líder(es)?

Gostaria de perguntar a Barack Obama (que, enquanto presidente dos EUA, de algum modo, lidera também toda a nossa civilização) quais os contornos específicos do seu plano para ultrapassar a grave crise que nos assola.

Qual o principal desafio que a atual crise coloca a quem ocupa cargos de liderança?

Fazermos mais com menos. Tomarmos decisões que nos tornem mais competitivos, através de novos produtos e serviços com custos de produção cada vez menores. De sermos capazes de inovar e produzir resultados, apesar dos constrangimentos inerentes ao facto de termos orçamentos mais limitados. De sermos



capazes de olhar o enquadramento desolador com que nos confrontamos como uma oportunidade para o desenvolvimento e a implementação de novos projetos e soluções. E, acima de tudo, motivarmos os nossos colaboradores, transmitindo-lhes a noção de que vale a pena continuarem a lutar, conjuntamente, pelo êxito dos nossos projetos, pelo sucesso do País e pelo futuro dos nossos filhos.

Quais as grandes dificuldades que o seu setor enfrenta?

Em momentos como o que atravessamos, as maiores dificuldades enfrentadas pelas administrações fiscais prendem-se com o incremento da propensão para a evasão e da fraude fiscais. Compete-nos desenhar novas soluções de combate a estas práticas, que é económica e socialmente irra-

zoável fazê-lo, uma vez que a probabilidade de penalização é enorme, sendo o benefício potencial inferior ao custo provável. Historicamente, em situações de crise, estes fenómenos dispararam. Em Portugal ainda não se verificou. Apesar da severidade da crise, o País continua a registar índices de incumprimento fiscal dos mais baixos de sempre.

Tendo em conta o desempenho dos líderes europeus na crise da Zona Euro, qual a característica de liderança que têm de trabalhar?

Acima de tudo, a capacidade para enfrentarem sem rodeios a dimensão do problema com que nos confrontamos. De serem capazes de dar a si próprios as más notícias e, a partir daí, definirem um percurso capaz de nos levar a uma solução.

PERCURSO DO LÍDER

A capacidade de liderança de Azevedo Pereira foi determinante na fusão, em janeiro deste ano, das antigas direções-gerais dos Impostos (DGCI), das Alfândegas e dos Impostos Especiais Sobre o Consumo (DGAIEC) e de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros (DGITA) numa só organização – a Autoridade Tributária e Aduaneira (AT). Característica que se revela na implementação de projetos inovadores e na forma de os colocar em funcionamento nos 354 serviços de finanças, 22 direções, 15 alfândegas, 16 delegações e 11 postos aduaneiros da AT. A aposta na inovação é uma das marcas da gestão do professor, adaptando-se às

mudanças e melhores práticas internacionais. Assim, implementou o Plano para a Qualidade no Serviço ao Contribuinte com o intuito de situar a administração fiscal nacional entre as mais eficientes da União Europeia e colocar os contribuintes no centro do sistema. Por exemplo, a velocidade da AT na resolução das reclamações passou de cerca de meio ano em 2007 para um mês em 2010. O volume das dívidas fiscais pendentes de cobrança baixou de 12,7 mil milhões de euros em 2007 para 6,7 mil milhões em 2010, tendo a eficácia de cobrança subido de 13% em 2007 para 18% em 2010. Como resultado da aposta nas novas tecnologias, a AT recebe

cerca de 14 milhões de declarações online (mais de 93%), o que faz de Portugal líder na União Europeia neste domínio. A abertura ao futuro e à inovação é um dos fatores de motivação e mobilização dos trabalhadores da AT. Aliás, para Azevedo Pereira, uma das mais importantes missões de um líder é a promoção dos futuros dirigentes da organização, trabalho realizado em permanência, possibilitando também formação avançada em liderança aos atuais quadros de topo da AT. Implementou ainda uma parceria com quatro universidades portuguesas, no sentido de proporcionar formação académica aos trabalhadores, bem como quatro cursos de pós-graduação em Di-

reito e Gestão para cerca de 130 funcionários selecionados pela capacidade de liderança. Procedeu à otimização dos recursos, diminuindo o número de trabalhadores da DGCI em cerca de 12% desde 2007. Os custos com remunerações certas e permanentes caíram em 10,12%, as despesas com a aquisição de bens desceram mais de 15,06% e as de investimento reduziram em 8,64%. Neste âmbito, a administração fiscal nacional é reconhecida como das mais eficientes, daí ter sido selecionada para apoiar a congénere da Grécia a instituir um sistema de cobrança coerciva, com Portugal a integrar as seis administrações fiscais mais eficientes da Europa. Licenciado em Organização e

Gestão de Empresas pelo ISEG, Azevedo Pereira tem um mestrado em Gestão pelo ISEG, um doutoramento em Business Administration pela Manchester Business School e agregação em Gestão pelo ISEG. No seu percurso profissional, passou por entidades como a Direção Regional da Indústria do Governo Regional dos Açores, foi consultor financeiro na Partex e na Tradinport, administrador na Resipor e na EPAC, membro do Conselho de Ambiente e Sustentabilidade da EDP ou presidente do Conselho de Administração do Fundo de Estabilização Tributária. Tem prestado ainda consultoria e formação em várias empresas e instituições públicas.