



Trilhos

MEMÓRIAS.
POR VEZES,
QUASE UM DIÁRIO.

Luís Valente de Oliveira

VOLUME

2

12

ÍNDICE

VOLUME

2

CAPÍTULO X

A JORNADA PARA O MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO
E DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO

— 5 —

CAPÍTULO XI

O PLANEAMENTO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL
NO X.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1985-87)

— 131 —

CAPÍTULO XII

A ADMINISTRAÇÃO LOCAL E O ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO
NO X.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

— 231 —

CAPÍTULO XIII

O AMBIENTE E OS RECURSOS NATURAIS
NO X.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

— 335 —

CAPÍTULO XIV

A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA
NO X.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

— 391 —

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

— 420 —

PLANO GERAL DA OBRA

— 422 —



CAPÍTULO X

A IDA PARA O MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO E DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO

Quando no capítulo anterior referi a sessão de abertura da Conferência Internacional “Os Portugueses e o Mundo” disse que o Governo tinha sido representado pelo Ministro da Cultura, Dr. Coimbra Martins. Estava para vir o Primeiro-Ministro, Dr. Mário Soares. Mas, no próprio dia, 14 de Junho de 1985, foi-nos dito que ele não poderia estar presente. Circulavam já muitos boatos acerca da queda iminente do Governo, o que, efectivamente, veio a acontecer pouco tempo depois. Entretanto, tinha havido eleições no PSD, no célebre Congresso da Figueira-da-Foz, realizado em 18 e 19 de Maio de 1985. Como se sabe, foi então que ascendeu às funções de presidente do partido o Prof. Aníbal Cavaco Silva. Ele começou imediatamente a compor as suas listas de candidatos a deputados à Assembleia da República, porque haveria eleições em breve. Não tão rapidamente quanto seria desejável, mas, em Portugal, o processo está cheio de formalismos que fazem com que a substituição de um governo por outro demore meses, com o substituído em funções de mera gestão e o país parado, porque, em demasiados domínios, ele fica expectante das decisões do Executivo. Há muitos países na Europa onde tudo se faz em poucas semanas ou, mesmo, dias. Deveríamos dar-nos como propósito reduzir esse tempo, para bem de todos os intervenientes e, especialmente, para bem do país.

Foi nesse quadro que, na véspera do dia de S. João, eu recebi um telefonema do Prof. Cavaco Silva perguntando-me se me poderia visitar, depois do jantar. Disse-lhe logo que sim e ofereci-me para ser eu a ir ter com ele, porque eu vivo na parte central do Porto e, nessa noite, se circula na área com as maiores dificuldades. Disse-me que tinha meios de deslocação que tudo facilitariam. Verifiquei depois que era o Dr. José Silva Peneda, meu Vice-presidente na Comissão de Coordenação, que o acompanhava nas diligências que ele vinha fazendo. Convidou-me para integrar a lista de candidatos a deputados pelo círculo do Porto, o que aceitei

imediatamente. O cabeça de lista era o Dr. Júlio Montalvão Machado que eu conhecia bem, tal como ao irmão, oftalmologista em Chaves e antigo Governador Civil de Vila Real, com quem eu havia desenvolvido profícuas e cordiais relações no âmbito do meu trabalho em Trás-os-Montes. A conversa foi muito agradável, especialmente por vê-lo cheio de determinação e realmente empenhado em modificar o estado das coisas. No regresso ao hotel, localizado fora de portas, o carro avariou no meio da multidão que o reconheceu e aplaudiu. Por sorte, passou um táxi cujo motorista aproveitou para lhe fazer algumas “recomendações”... Mas o táxi também avariou, tendo os dois de fazer a pé o resto do percurso... Eu soube destas peripécias pelo José Peneda, contristado com tantos contratemplos, mas também divertido pela oportunidade que tinham tido de apreciar o sentimento de uma amostra da população que não poderia ter sido mais aleatória.

Começou a campanha eleitoral. Eu estava muito mais à-vontade em reuniões de trabalho do que em comícios, mas lá tive de me aguentar. O meu primeiro comício foi no Jardim do Morro, em Gaia, situado à saída da Ponte Luiz I, a meio de uma tarde de domingo de um Setembro ainda abrasador. Os meus antecessores nos discursos foram o Manuel Moreira e o Prof. José Augusto Seabra. Ambos tinham um estilo muito afirmativo, lançando frases de incentivo ao voto em crescendo dramático que suscitavam no final grandes aclamações da multidão. Eu logo vi que não seria capaz de fazer aquilo. Tomei a decisão de falar com voz pausada e nitidamente mais baixa, abordando somente três tópicos que pudessem ser retidos pelos ouvintes. Para meu espanto fez-se silêncio; ouviram o que eu tinha para dizer e recebi, no final, uma grande ovação, tal como os outros. Esta não foi, obviamente, pelo que eu havia dito, mas pelo entusiasmo que os assistentes acaalentavam numa mudança que conduzisse o País a bom-porto. Eles não estavam lá para serem convencidos mas, antes, para nos manifestarem o seu apoio.

Participei em numerosas acções de campanha. Em relação à maior parte delas mantenho as minhas dúvidas acerca da sua eficácia real. Estou convencido de que se há-de caminhar para reuniões mais pequenas, nas quais tenha mais importância a discussão do que a emoção. Esta será, seguramente, mobilizadora, mas terá de ficar reservada para poucos comícios em que intervenham somente as principais figuras dos partidos, particularmente o seu líder. Por outro lado,

o papel da televisão e, hoje, das redes sociais, será cada vez mais determinante. Assistir-se-á, naturalmente, ao crescimento de outros modos de intervenção que mobilizem as novas tecnologias. No outro extremo, estou esperançado de que se acabe com a distribuição de aventais ou de canetas ou de outras bugigangas semelhantes, em que me parece que quem ganha é, unicamente, o seu fornecedor. Não deve haver uma única eleitora a definir o seu sentido de voto por causa do avental que lhe deram.

Como se sabe, foi o Partido Social-Democrata que ganhou as eleições, não tendo alcançado, no entanto, maioria absoluta. Houve um novo partido, o Partido Renovador Democrático (PRD) que conseguiu uma expressiva fatia dos votos. Os resultados das eleições deram 29,8% dos votos ao PSD, 20,8% ao PS e 18% ao PRD. Mas não houve coligação. Ir-se-ia formar um governo minoritário.

Num dia dos finais de Outubro tive uma reunião com o Prof. Cavaco Silva e com o Eng.^o Eurico de Melo. Tal como o indigitado Primeiro-Ministro conta nas suas Memórias Políticas (1), ele convidou-me para ser o Ministro dos Negócios Estrangeiros do seu Governo. O convite surpreendeu-me, porque eu nunca tinha estado em contacto com o sector, a menos numa intervenção ou outra ligada com a nossa projectada adesão à Comunidade Europeia. Como o Governo seria minoritário e eu tinha a experiência do que era pertencer a um governo sem o sólido apoio parlamentar, manifestei as minhas dúvidas em relação ao lugar, por ter a certeza de que não me seria dado nenhum período para estudo e reflexão – ou, como se costuma dizer, para “estudar os dossiers” – além de que tinha de mostrar eficácia logo a partir do primeiro dia de funções. Achei que deveria ser aproveitado para um sector no qual tivesse experiência consolidada e em que soubesse eu próprio o que tinha de promover, a começar pela elaboração do programa do governo a apresentar, dentro de dias, à Assembleia da República que iniciei a elaborar logo nessa tarde.

Aminha eventual ida para o Palácio das Necessidades requerer-me-ia algumas reuniões com os altos funcionários da casa, com vista a definir um programa. Ora isso levaria um tempo de que eu não dispunha. A pasta dos Negócios Estrangeiros é, especialmente, “política”. Mas reclama uma familiaridade grande com as práticas das relações internacionais e com o Direito Internacional, algo que, naquela ocasião, eu não a tinha.

Foi por isso que sugeri ser aproveitado noutro sector. Acabei por ficar nele dez anos! O Prof. Cavaco Silva acedeu aos meus argumentos e logo se começou a compor uma nova pasta que incluía quatro componentes todas elas ligadas ao Desenvolvimento, no entendimento que eu dele tinha e como qual o Primeiro-Ministro indigitado concordou. Eu ficaria, então, com: i) a preparação das Grandes Opções do Plano, do Plano propriamente dito e do Desenvolvimento Regional, com a responsabilidade sobre os órgãos da Administração que com eles têm a ver, nomeadamente o Departamento Central de Planeamento, herdeiro do Secretariado Técnico da Presidência do Conselho a que já me referi, o Instituto Nacional de Estatística e alguns outros órgãos que foram criados ao longo do tempo e que importava reformular ou extinguir; ii) a tutela das Autarquias Locais, com o encargo de robustecer o Poder Local, de modo a torná-lo um parceiro importante do esforço de desenvolvimento, que era nosso objectivo levar a cabo; iii) a preservação do Ambiente e a gestão dos Recursos Naturais, preparando-nos para as exigências crescentes que, neste domínio, a futura adesão às Comunidades nos iria impor e racionalizando o aproveitamento e uso daqueles recursos, nos quais avultavam os hídricos; iv) a Ciência e a Tecnologia, como instrumentos de um desenvolvimento comandado por nós, para assegurarmos a intervenção da inteligência portuguesa na descoberta de novos produtos e processos que permitissem a modernização do nosso tecido produtivo e na nossa participação no alargamento das fronteiras do conhecimento, algo que está a ter lugar, nos nossos dias, a cadência nunca dantes experimentada.

Aproximava-se a data de adesão às Comunidades (1 de Janeiro de 1986). Era preciso estar atento às novas oportunidades que isso nos autorizava, mas também às obrigações que nos impunha. Mal eu sabia que, no dia da tomada de posse (6 de Novembro de 1985), no Palácio da Ajuda, começava a década mais estimulante da minha vida. Também a mais exigente. Mas, seguramente, o período em que me senti mais realizado.

Os quatro domínios que atrás aponteí justificam ser tratados em separado, ao longo dos dez anos. Por isso os quatro capítulos seguintes respeitarão a cada um deles.

A minha primeira equipa foi constituída do seguinte modo:

Planeamento e Desenvolvimento Regional – Dr. José Albino da Silva Peneda;

Administração Local e Ordenamento do Território – Dr. José Manuel Nunes Liberato;

Ambiente e Recursos Naturais – Eng.^o Carlos Alberto Martins Pimenta;
Investigação Científica – Prof. Eng.^o Eduardo Romano de Arantes e Oliveira.
Relativamente ao Dr. José Peneda, eu conhecia-o desde os seus primeiros passos profissionais, quando ainda era estudante e veio para a então Comissão de Planeamento, como calculador. Incumbi-o, como primeiro trabalho autónomo, de conduzir um inquérito sobre a conjuntura, no qual conseguiu resultados muito interessantes, com os meios exíguos de que se dispunha. Justificava serem-lhe atribuídas incumbências de responsabilidade crescente, porque se saía de tudo muito bem. Propus-lhe que fosse estudar Administração Pública para o Institute of Social Studies, em Haia, durante um ano. Quando regressou passou a ser o meu braço-direito, na Comissão de Planeamento, até ter ido para o Governo, por duas vezes, como Secretário de Estado da Administração Regional e Local. Depois, regressou ao Porto e foi o Vice-Presidente da Comissão até irmos ambos para o Décimo Governo. Eu conhecia o Dr. José Manuel Nunes Liberato desde a sua passagem pelos Açores, como Secretário Regional. Esteve lá muitos anos e os ecos da sua acção que me tinham chegado eram excelentes. Telefonei-lhe, dizendo que queria falar com ele, mas estando nós ocupados durante o dia e não tendo eu ainda poiso em Lisboa, ficou combinado que nos encontraríamos no aeroporto antes de eu regressar ao Porto. Segundo ele me contou depois, desconfiou do que se tratava e tomou a decisão de me dizer que não estava disponível. Mas eu devo-lhe ter falado à razão ou ao coração, ou aos dois ao mesmo tempo e de tal forma que, ao tomar o avião, já tinha ganho um Secretário de Estado de competência fora do comum e um amigo a quem me ligam, desde então, laços fortes de respeito profissional e de afecto pessoal. O Eng.^o Carlos Pimenta era conhecido por todo o país. Eu não admitia a ideia de que não fosse ele o meu Secretário de Estado do Ambiente. Por razões pessoais, ele queria ir fazer outra coisa, mas acabou por ceder à minha pressão, para benefício do país. É um homem muito inteligente e, seguramente, a pessoa que eu conheço que mais informação é capaz de absorver e de guardar para mobilização oportuna. O seu entusiasmo por aquilo em que se metia era proverbial. E, de tal modo o era, que não conseguia estar sentado quando despachávamos e ele me expunha a suas ideias e propostas. Circulava à volta da mesa, só parando quando eu fazia a síntese da nossa conversa e definia, com ele, o que iríamos fazer.

O Prof. Arantes e Oliveira já tinha trabalhado comigo numa posição semelhante àquela para a qual o convidei. Era um académico com grande prestígio e de trato muito afável que conhecia muito bem a comunidade académica e mantinha relações internacionais variadas. Propus-lhe que fosse ocupar o gabinete no Terreiro do Paço, onde o seu pai tinha trabalhado durante treze anos, como Ministro da Obras Públicas. Ficou, naturalmente, sensibilizado.

*

Os primeiros dias foram ocupados a preparar a nossa parte no Programa do Governo que teria de ser discutido no Parlamento. Ficou decidido não se esgotar o prazo de dez dias que tínhamos para o apresentar. As nossas propostas foram preparadas em conjunto, pelos cinco membros da equipa. Fui destacado para intervir na discussão na Assembleia e esta minha intervenção inicial está nas Actas da Assembleia e no primeiro livro de Discursos que publiquei numa série de dez volumes (um por ano), debaixo do título “Desenvolvimento e Administração do Território”. Nele insisti, particularmente, na interligação dos instrumentos do desenvolvimento, da responsabilidade de quase todos os ministérios e no carácter predominantemente social do desenvolvimento. Disse da importância do desenvolvimento regional num país como o nosso, em que as assimetrias são profundas e antigas, e da necessidade de ser harmonioso o processo de desenvolvimento. Avancei com a necessidade de dispormos de um plano de desenvolvimento regional para nos servir de enquadramento aos fundos comunitários a que não deixaríamos de concorrer, após a adesão que estava próxima.

Em relação à Administração Local, sublinhei a importância do papel das Autarquias para a consolidação do regime democrático e da sua insubstituível acção no que respeita à satisfação das carências e necessidades das populações. Mas afirmei, também, estar-se em fase de transição, no ciclo de vida das Autarquias que terminavam então o período encetado no 25 de Abril de 1974 e que era preciso prepará-las para os novos desafios, o que veio a acontecer. Sublinhei a importância da formação dos funcionários autárquicos e a necessidade de se alterarem os processos da tomada de decisões no seio dos órgãos municipais. Re-affirmei a minha convicção de que a “construção institucional” teria de se processar de

modo evolutivo, mas insisti, também, na necessidade de reforma dos órgãos da Administração Central, particularmente no campo do ordenamento do território e na importância de definir critérios para a definição dos apoios a conceder à construção de equipamentos desportivos, culturais e religiosos que, não sendo da responsabilidade dos Municípios, são estruturantes da ocupação do seu território. Em relação ao Ambiente, destaquei a importância dos recursos hídricos e sua gestão e do ordenamento do litoral.

No sector da Ciência, referi-me à necessidade de aproveitamento do investimento feito nos recursos de que dispúnhamos e da sua valorização e formação. O nosso potencial científico deveria ser considerado como um verdadeiro recurso endógeno. Insisti na necessidade de coordenação dos meios. Na sequência desta promessa foram tomadas decisões em relação ao apoio aos bolseiros e, é um facto, que quando hoje se olha para a curva desses formandos de pós-graduação em universidades estrangeiras e também nas nacionais, se verifica que é em 1986 que se dá a inversão da tendência de evolução, passando a ser sempre crescente o seu desenrolar. Sem investigadores não se faz investigação. A razão de ser da nossa evolução positiva neste domínio deve ser procurada muito atrás, quando se começou por apostar na outorga de bolsas e na formação dos cientistas.

*

Quando se instala um governo novo, com estrutura diferente da do anterior, a primeira coisa que tem de se fazer é preparar uma Lei Orgânica do Governo, definindo onde ficam os diversos órgãos da Administração, quais os que são extintos ou fundidos e os que surgem de novo, esclarecendo as ligações de dependência funcional e de disciplina de todos eles. A experiência mostra que é uma actividade que consome muito tempo e energias, não poucas vezes criando conflitos e pressões internas e externas. É evidente que cada novo Primeiro-Ministro tem todo o direito de definir a estrutura que lhe parecer mais eficaz, mas deve fazê-lo com moderação nas alterações propostas em relação à estrutura anterior. Se proceder a uma mudança muito profunda, pode ver a eficácia do seu governo reduzida, nos primeiros tempos, porque todos estão demasiadamente ocupados na elaboração das leis orgânicas da Administração e na resolução dos numerosos conflitos de natureza pessoal que ela

costuma acarretar. Ora, é nesses primeiros tempos que o entusiasmo deve ser todo aproveitado para promover mudanças, mas dirigidas ao exterior e não aos meros re-arranjos dentro da Administração. Por isso, não posso deixar de sublinhar, com ênfase, a conveniência de não fazer “revoluções” na estrutura administrativa logo no início dos mandatos. Só as indispensáveis é que devem ter lugar nessa altura. As outras poderão ir ocorrendo ao longo do tempo.

*

As questões relacionadas com a coordenação da afectação dos fundos disponíveis são sempre delicadas e não são problema só de agora (2012). Particularmente quando estão em jogo montantes vultuosos, como são os das ajudas comunitárias ao desenvolvimento, há sempre voluntários para os gastar.

O Primeiro-Ministro Cavaco Silva definiu que a coordenação dessas ajudas comunitárias competiria ao Ministério do Plano e da Administração do Território que, evidentemente, se deveria articular com o Ministério das Finanças no respeito das importantíssimas funções que a este estão sempre atribuídas num governo. Posteriormente, foi definido um conselho de coordenação presidido pelo Ministro do Plano, no qual participavam os Secretários de Estado que, nos principais ministérios, eram responsáveis pela utilização desses fundos (Agricultura, Trabalho ou Emprego, Educação, Saúde), além do Secretário de Estado dos Assuntos Europeus e do próprio Secretário de Estado do Planeamento e Desenvolvimento Regional. Estavam, assim, representados os responsáveis pelo Fundo Europeu do Desenvolvimento Regional (FEDER), do Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola (FEOGA) e do Fundo Social Europeu (FSE). Os outros fundos, nomeadamente o Fundo de Coesão, vieram muito tempo depois.

Devo dizer que guardo uma boa recordação de todo o tempo em que exerci essas funções. Havia uma natural concorrência entre os diversos fundos, o que era salutar. E Portugal conseguiu, algumas vezes, ultrapassar os montantes que lhe estavam reservados. Tive de expor a situação em Bruxelas, tendo sido orientadas para o nosso país verbas afectadas a outros estados-membros e não utilizadas no calendário a que eles se tinham comprometido. Parece-me ser esta a situação mais conveniente: haver um ministro, colocado em posição hierárquica elevada no elenco governamental, ca-

paz de coordenar o plano e a execução das suas diversas componentes, informando o Ministro das Finanças acerca do modo como vem a decorrer a execução orçamental e recolhendo as suas indicações a respeito do calendário conveniente para a entrada de verbas no Tesouro. Juntar as duas funções sob a responsabilidade do Ministro das Finanças não me parece que estimule o dinamismo do processo.

*

Acabaram por vir parar ao Ministério do Plano e Administração do Território algumas áreas que estavam mais ou menos ligadas ao Desenvolvimento, mas em relação às quais os ministros sectoriais não exibiam grande apetência, ou achavam mesmo que elas os distrairiam do seu “core business”. É o caso do Movimento Cooperativo e do Instituto António Sérgio; do Instituto para a Defesa do Consumidor; do Aeroporto de Santa Catarina, na Madeira, da Empresa Pública dos Parques Industriais (EPPI) e do Gabinete da Área de Sines (GAS), cuja extinção já tinha sido decidida.

*

Houve, no dia 17 de Novembro de 1977, um grande desastre de aviação na pista do aeroporto de Santa Catarina, na Madeira. Nele pereceram 131 vítimas mortais num total de 164 passageiros e tripulantes. Para muitos desses madeirenses havia um familiar ou um amigo que tinha morrido no desastre. Esta pista era considerada como curta e afectada por um sistema de ventos complexo, porque, transversalmente ao eixo da pista, há vários vales íngremes por onde circulam ventos, devidos, entre outras coisas, à diferença das temperaturas na base e no topo do vale. Quando se conjugam essas correntes de ar transversais com o vento dominante criam-se turbulências variadas que são difíceis de comandar, mesmo para pilotos muito experimentados. E foi esse facto, conjugado com um comprimento pouco folgado da pista, que conduziu ao acidente que deixou marcas pessoais em muitas famílias da Madeira e um sentimento de ansiedade em toda a população.

A melhoria da pista estava na primeira linha das prioridades do Governo Regional. Quando chegámos ao executivo já se encontrava em curso o chamado “Projecto de Segurança”, em cuja inauguração representei o Governo. Esteve presente o



FIG. Com General Ramalho Eanes e Pedro Pires de Miranda

Presidente da República, General Ramalho Eanes. Mas eu tinha instruções expressas para não me comprometer com verbas que, ao tempo e em quaisquer circunstâncias, eram vultuosas e, como tal, nós não sabíamos se haveria ou não possibilidade de as suportar. Por isso, o meu discurso foi uma longa dissertação com boas palavras, mas pouco sumo, quer dizer, dinheiro. Passados uns tempos, tudo se modificou e eu estive no Governo o tempo suficiente para participar nos esforços para dotar a Madeira com uma grande infra-estrutura que permitiu arredar os receios de lá aterrar. No entanto, convém lembrar que, nessa ocasião, ainda estávamos a cumprir um acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI) a cujas cláusulas tínhamos de obedecer. A sua representante nas negociações e acompanhamento era Teresa Ter-Minassian, uma pessoa de excelente trato, mas muito firme. Tinha a grande vantagem de ser discreta e de não dar conferências de imprensa que excitam sempre os jornalistas, mas acabam por ter consequências nem sempre positivas para o país. Ela sabia que eu coordenava uma parte importante do esforço do investimento e que negociava os montantes do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional que, naturalmente, exigiam uma contrapartida nacional. Quando vinha a Lisboa, visitava-me para me recomendar que não gastasse muito dinheiro, embora ouvisse com atenção e compreensão os meus argumentos em relação ao investimento. O País não via um esforço de investimento forte desde os anos 60. Primeiro foi o sustento de uma guerra que não deixava muito dinheiro de lado para obras públicas (apesar de se terem feito algumas, como o grande quebra-mar de Sines) e depois foi a confusão instalada a seguir ao 25 de Abril, compreensível, mas perturbadora em relação à elaboração de planos de longo prazo. Estávamos, assim, a sair de uma “dieta” de obras públicas com um quarto de século de duração e as que se impunham com mais urgência tinham tido um longo período de maturação, pelo que não podiam estar muito erradas na sua justificação.

Voltando ao Aeroporto da Madeira, era preciso pensar no longo-prazo, mas não acalantar esperanças de que tudo seria feito no dia seguinte, porque não tínhamos meios nem sabíamos quando eles viriam. Daí o meu discurso “redondo”, em que mostrei satisfação com o que já tinha sido realizado, mas não comprometi o Governo da República com promessas que eu não sabia se poderia vir a cumprir. A obra que acabou por ser construída honra os engenheiros e os construtores portugueses. Houve que rodar o eixo da pista de alguns graus e que construir

uma boa parte dela assente numa complexa estrutura com apoios visíveis até ao nível do mar, mas com estacaria profunda. O processo não se alargou demasiadamente no tempo porque houve sempre uma pressão política em relação à sua realização e porque sucedeu termos atravessado uma boa fase no que tocava às finanças. Um grande projecto demora sempre a realizar e, habitualmente, não são as soluções técnicas que induzem atrasos, mas, antes, os arranjos financeiros e administrativos que reclamam mais tempo. Eu tive o gosto de ir visitando a obra, ao longo da sua construção e, sempre que ia à Madeira, o estaleiro do aeroporto era ponto obrigatório da agenda. Por isso fui acompanhando tudo. Mas, no dia da inauguração, quando se visitou a estrutura que sustenta o tabuleiro, com o terreno todo desatravancado de máquinas, de pranchas de cofragens, de madeiras e de outros artefactos, não pude esconder a minha admiração pelo que vi. Ao que acresceu o facto de ter sido o Eng.^o António Segadães, meu estimado antigo aluno, o responsável pela concepção e realização da obra.

Nunca mais se ouviu falar em ansiedade dos madeirenses em relação ao seu aeroporto. É que este é um “porta-aviões” mas, seguramente o maior e mais seguro do mundo. Acompanhei de perto o delineamento do sistema de segurança, por causa das turbulências já referidas e tive longas conversas com o Comandante André Turcat, piloto experimentado e responsável pelos testes iniciais feitos com o Concorde, expoente da tecnologia francesa e britânica. Ele foi um dos consultores para o sistema de segurança. A ANAM (Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira) não descurou este aspecto tão sensível, mas que não se vê. O aeroporto é tão bom nos aspectos visíveis como nos invisíveis.

*

A seguir ao 25 de Abril, a fúria das nacionalizações tinha ido longe demais. No sector dos transportes, na reunião do Conselho de Ministros de onze de Novembro, o Ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações deu a informação de que a Rodoviária Nacional tinha 50% do mercado e não era rentável. Havia resultado da fusão de sete empresas rentáveis e os restantes 50% estavam na mão de cerca de 150 empresas, todas rentáveis. Havia muito que racionalizar... começando pela privatização daquilo que o Estado, manifestamente, não sabia gerir.

*

Nos últimos anos, a Administração Pública tinha crescido para além de tudo o que era sensato e, em finais de 1985, havia cerca de 1600 directores-gerais e equiparados!

*

Há uma propensão, em Portugal, para a burocratização dos processos e, para alegadamente assegurar a sua transparência, nomeiam-se comissões de apreciação ou alongam-se os processos respectivos, introduzindo novos ajustes ou novas instâncias, diluindo responsabilidades e atrasando a resolução dos problemas. Dever-se-á avançar mais no sentido da responsabilização de um agente bem identificado que opere num quadro legal bem definido e com pequena margem de discricionariedade. É para justificar as opções dentro deste intervalo que convém responsabilizar um agente que tem de responder pelo que faz. Por outro lado, espera-se, algumas vezes, promover a inovação nomeando comissões, muitas vezes com gente importante, mas funcionando em *part-time*. A inovação tem sempre de ter um rosto que responda perante o responsável político que a quer promover. Não adianta nomear comissões e, pior ainda, se elas forem compostas por gente importante e sem tempo. Também não é através da elaboração de códigos que se promove a inovação. Um código é um compêndio de leis que foram sendo feitas e, no seu conjunto, propende para o pormenor, correndo por isso o risco de ser ultrapassado pela evolução. Um código é um corpo estável e decantado. A inovação tem de se promover através da elaboração de “Leis de Bases” que definam uma estrutura com princípios fundamentais que permita acolher muitas leis parcelares que não percam a perspectiva geral.

*

Por falta de guarnecimento dos órgãos da Administração com profissionais de alto nível, ganhou-se o péssimo hábito de encomendar a gabinetes privados a elaboração de projectos de diplomas legais (leis ou decretos-lei) que são subscritos pelos membros do Governo que os apresentam às instâncias de decisão adequadas. Falta-lhes, muitas vezes, sentido prático, pois têm uma “arquitectura” perfeita mas, frequentemente, padecem de sentido operacional no que respeita à sua aplicação. Correntemente, lançam mão de inovações sectoriais que estão

longe de ser susceptíveis de aplicação. Isso resulta de, na vontade de inovar, se ter recorrido a consultores de alto nível que fazem propostas que estão na vanguarda do estado da arte, mas não são praticáveis no estado em que se está. Ou, de outro modo, falta às propostas um conhecimento próximo da realidade sobre a qual se pretende actuar.

Para conciliar tudo isto e avançar, o melhor é incumbir os órgãos da Administração de preparar, com os seus técnicos, os projectos de legislação pertinentes, socorrendo-se da assessoria de juristas de alto nível, mas fugindo à tentação de encomendar a estes o trabalho completo. Os Portugueses habituaram-se a “comprar tudo feito” e a não gostar de fazer, eles próprios, o que tem de ser feito. Não se podem, depois, queixar de que o fato não se ajusta bem ao corpo... Isto passa, naturalmente, por guarnecer os órgãos da Administração com profissionais competentes que olhem para a carreira como uma via para a sua realização pessoal; pois com tantos meios de formação contínua, como há hoje, a progressão não repousará somente no autodidatismo, como sucedia há umas décadas atrás. E não se pode, também, extinguir instituições, como o INA (Instituto Nacional de Administração) que visava, precisamente, formar funcionários de excelência, concededores da Administração e dos Administrados.

*

Tendo em vias de resolução os assuntos mais urgentes do Ministério, pude dar-me, com detença, aos trabalhos de organização geral do novo Ministério. A parte da Ciência e Tecnologia estava bem balizada na sua esfera de competências, mas os outros três vectores tinham muitas complementaridades entre si. Por isso fiz, como sempre faço nestas circunstâncias, uma sessão de “brain-storming” (os espanhóis traduzem por “tormenta de ideas”...), com os três Secretários de Estado respectivos: o Dr. Silva Peneda, o Dr. Nunes Liberato e o Eng.^o Carlos Pimenta. Impunha-se melhorar radicalmente a eficiência da Administração Central e estabelecer conexões entre serviços complementares, mas propensos ao isolamento. Para tal era preciso: re-organizar os serviços; adoptar formas de coordenação mais eficazes; fundir alguns serviços que estavam duplicados, lutando cada um pela ocupação do seu espaço; reorganizar os escalões sub-nacionais e conceber novas vinculações obrigatórias entre sectores e regiões.

Em matéria de produção legislativa era necessário dar prioridade: i) à tipologia dos planos; ii) às regras de afectação dos planos comunitários e, em particular, ao regulamento FEDER português; iii) ao regulamento das comparticipações concedidas ao equipamento regional e urbano; iv) à definição de planos integrados sub-regionais; v) aos novos instrumentos destinados ao uso público (cartografia digital, estatísticas, bases de informação, etc.); vi) ao reforço do poder local, uma vez que estava demonstrado que a coordenação espacial das acções feita ao nível central não tinha dado resultado; vii) às virtualidades dos Planos Directores Municipais (PDM); viii) à regulamentação da Lei das Finanças Locais; ix) à formação e melhoria da gestão das Autarquias Locais; x) à preparação de planos com horizonte temporal de quatro ou cinco anos, no quadro dos quais fossem preparados os PIDDAC numa perspectiva de “plano deslizante”; etc. Assentes as linhas gerais e as prioridades estava homogeneizada a perspectiva e todos sabíamos o que havia de ser feito.

*

Em todos os Governos em que participei, e foram cinco, adoptei sempre a mesma prática em relação ao trabalho com os Secretários de Estado: uma reunião com todos na véspera do Conselho de Ministros; uma reunião logo a seguir ao Conselho de Ministros e um despacho individual semanal. Esta era a estrutura geral que experimentava uma ou outra adaptação conforme a urgência dos assuntos que tinham entre mãos. Não me dei mal com este tipo de coordenação que permitia que eu associasse todos à actividade do Ministério, colhendo o benefício das suas contribuições e fazendo com que todos soubessem como prosseguia a actividade geral. Por outro lado, assegurava uma unidade de estilo, que é bem mais importante do que se pode pensar.

*

O Primeiro-Ministro comunicou, em Conselho de Ministros (5/12/1985) que, durante a sua primeira visita ao Presidente Jacques Delors, ele lhe tinha comunicado, entre outras coisas, que o FEDER passaria a figurar no Tratado que estava a ser revisto. O fundo seria reestruturado, mas começou-se a falar, pela primeira vez, em “coesão” como valor fundamental da Comunidade. Também lhe transmitiu a ideia

de que iria haver uma “Europa da Investigação e da Tecnologia” com referência expressa ao papel insubstituível das pequenas e médias empresas inovadoras.

*

Havia, nas instâncias comunitárias alguma incerteza em relação à forma como os Portugueses iriam honrar os seus compromissos, numa ocasião em que a experiência com os Gregos não estava a ser muito tranquilizadora, nem quanto às estatísticas e outras informações que forneciam, nem em relação às obras que prometiam fazer, pelo que estavam expectantes em relação ao nosso país. Nesse sentido, veio a Portugal, em Abril de 1986, uma missão chefiada pelo próprio Presidente Jacques Delors, durante a qual houve uma reunião de trabalho durante a qual os Ministros dos Negócios Estrangeiros, das Finanças, do Plano e Administração do Território e da Agricultura fizeram exposições circunstanciadas acerca da situação em que se estava e do que se pretendia fazer para ultrapassar os problemas. Não esqueço a atenção constante com que, durante quase quatro horas, o Presidente Jacques Delors seguiu as exposições e foi fazendo perguntas. E não me esqueço, também, do seu admirável chefe de gabinete, Pascal Lamy^a, que tinha preparado minuciosamente o trabalho e parecia ler o que ia no pensamento do Presidente, porque lhe apresentava, para apoio das suas perguntas, as informações quantitativas que trazia em diversos dossiers e a que ele se referia perfeitamente inseridas no discurso que vinha fazendo.

No último dia fomos para “o terreno” ver obras e ter contacto com alguns actores. A acompanhar o Presidente ia eu próprio e o meu Colega Eng.^o Pedro Pires de Miranda, com o qual sempre tive relações cordiais e de quem guardo, dessa visita, uma grande recordação, porque nos articulámos de modo muito fluído e, portanto, com grande eficácia. De tal maneira que, muitos anos depois, aquando de uma conferência que o Presidente Delors veio fazer a Braga e eu o convidei para almo-

a. Pascal Lamy foi adjunto e chefe de gabinete do Presidente Delors e, posteriormente, Director-geral do Crédit Lyonnais, onde fez um trabalho de reorganização notável. Foi Comissário Europeu com o pelouro do Comércio e é, hoje (2012), Director-geral da Organização Mundial do Comércio (WTO).



FIG. O Décimo Governo Constitucional (1985)



FIG. 0 Décimo Governo Constitucional (1986)



FIG. O Décimo Governo Constitucional (1987)

çar em minha casa no Porto, ele a referiu ao Eng.^o António Cardoso e Cunha e ao Dr. António Figueiredo Lopes, amigos comuns que eu também tinha convidado. Recordo que fomos, então, à frente da obra da auto-estrada Porto-Lisboa que ia, nessa altura, no nó de Albergaria. Foram precisos, ainda, muitos meses para os dois trechos se encontrarem em Condeixa!... Essa visita deu ao Presidente da Comissão e aos seus colaboradores muita informação relevante e, especialmente, permitiu-nos a nós, Governo Português, afirmarmo-nos como interlocutores de confiança. Senti que isso tinha sido conseguido, ao longo dos dez anos seguintes em que tive de negociar muitas vezes com Comissários e com Directores-Gerais. E tomo como prova desvanecedora de confiança e distinção o facto de, muitos anos mais tarde, o Presidente Delors me ter escolhido para “padrinho”, no seu doutoramento “honoris causa” pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

*

Durante os primeiros meses de 1987, foi intensa a preparação do que veio a ser designado como *Plano Delors*. Eu participei, especialmente, na parte relativa aos fundos estruturais. Começou, então, um longo e profícuo período de cooperação com a Comissão, particularmente com os Comissários que tiveram a seu cargo a Política Regional: o grego Grigoris Varfis; o escocês Bruce Milan; a alemã Monika Wulf-Mathies; e, com o Director-geral da Política Regional, o espanhol Eneko Landaburu que, como é corrente, esteve muito mais tempo no seu posto. Ainda apanhámos os últimos meses de actividade de um holandês cuja arrogância conseguia irritar toda a gente; personalizava muito as decisões e dizia sistematicamente: “Eu dou o dinheiro..., Eu financio...”, obviamente com os meios comunitários... Ninguém sentiu saudades com a sua partida.

Toda a acção foi objecto de uma coordenação muito próxima, por parte do Primeiro-Ministro, sendo que as componentes mais sensíveis respeitavam, naturalmente, às Finanças, aos Fundos Estruturais, de cuja coordenação fui incumbido e à Agricultura. O Secretário de Estado dos Assuntos Europeus, Dr. Victor Martins, acompanhava todos os dossiers com grande competência. A negociação não foi fácil. Tivemos que justificar muito fundamentadamente todas as nossas propostas e demonstrar como é que o conjunto tinha lógica e

consistência. Como sucede, com frequência, houve a tentativa de desmembrar a proposta, com vista a diminuir o seu montante global: os pontos mais sensíveis respeitavam à Política Agrícola Comum – que tinha duas componentes, uma de Garantia e outra de Orientação, defendendo os velhos países agrícolas a manutenção dos privilégios da primeira, não sendo muito abertos às reformas que os recém-chegados necessitavam de levar a cabo – e à criação de um novo instrumento específico para Portugal poder proceder à sua reconversão industrial, o PEDIP (Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa). A questão agrícola acabou por encontrar resposta em Dezembro de 1987, mas o PEDIP só foi aprovado em Fevereiro de 1988.

Em todas as missões que tive de efectuar para tratar de aspectos específicos da minha área de responsabilidade contei sempre com o apoio da Representação Permanente (REPER) de Portugal. Os Embaixadores Leonardo Mathias e José Paulouro das Neves e os seus “números dois” (que é como se diz na gíria), os futuros Embaixadores Pedro Ribeiro de Menezes e João de Valera que desempenharam as suas funções com alto profissionalismo e enorme dedicação. Os assuntos que me estavam confiados (Fundos Estruturais, Ambiente e Investigação Científica) caíam na órbita de responsabilidade delegada dos “números dois” e sempre beneficiei dos seus conselhos competentes, tendo cimentado com eles laços de estima mútua que perduram. Concluídas as negociações, no Conselho Europeu de Bruxelas (Fevereiro de 1988), o Primeiro-Ministro entendeu, correctamente, dar contas de todo o processo à Assembleia da República. Participei nesse debate que teve lugar no dia 15 de Março seguinte, no qual fiz uma breve revisão do passado, em matéria de atribuições de fundos para o nosso desenvolvimento, citando números e apontando alguns aspectos qualitativos. Sublinhei, particularmente, a importância da contratualização das intervenções comunitárias e da negociação em torno de uma estratégia de desenvolvimento devidamente preparada, discutida e aprovada. A questão da estratégia é recorrente nas minhas recomendações. Voltaremos a ela, nomeadamente a propósito das Autarquias Locais. Referi como nos ocupávamos a discutir os regulamentos-quadro, quer dos fundos estruturais, quer o relativo ao PEDIP. É que eles eram fundamentais para definir o nosso modo de operar. Eu não que-

ria, nem seria possível, a discussão casuística dos projectos que apresentássemos. Tudo deveria estar inscrito em regulamentos de todos conhecidos. Isso garantiria transparência e asseguraria rapidez à tramitação dos processos.

*

Em 1987 tínhamos a pretensão de atrair para Lisboa uma ou mais instituições europeias. Nessa ocasião isso era mais fácil, porque os Estados-membros limitavam-se a catorze e estava-se em maré de espalhar aquelas instituições pelo maior número de países. Pensou-se em sugerir para Portugal o Tribunal do Mar. E eu propus ao Primeiro-Ministro que ele ficasse no Palácio do Marquês de Tanco, propriedade da Câmara Municipal de Lisboa. Os serviços do tribunal não seriam guarnecidos por muitos funcionários e, por isso, o Palácio seria suficiente. A construção é do século XVIII, com vista ímpar sobre o Tejo e com as salas forradas com azulejos belíssimos. Não foi possível trazer o Tribunal. Mas mais tarde veio a European Maritime Safety Agency (EMSA), que está instalada em edifícios modernos, austeros e de muito boa arquitectura (Arq.^o Manuel Taíña) ao Cais do Sodré, que todos os estrangeiros que os visitam os enaltecem. Os Portugueses passam-lhe ao lado!...

Mas a vinda para Portugal da EMSA (European Maritime Safety Agency) não caiu do céu. Ela reclamou muito trabalho de *lobbying* e de preparação da argumentação a usar, tendo em atenção muitas alternativas. Foi a Segurança Marítima que nos coube e isso foi excelente, porque a instituição está a desenvolver um magnífico trabalho a que nós ficamos, de certo modo, ligados; e como a vida em Lisboa é agradável, não há profissional ligado ao sector que não queira passar cá uns poucos de anos, ainda por cima a realizar uma actividade estimulante.

O leque das possibilidades de instalação de uma instituição europeia em Lisboa mostrava-se, inicialmente, muito amplo. Era evidente que o Mar se impunha como sector. Foi logo em princípios de Dezembro de 1985 que o Prof. Victor Crespo me veio comunicar a sua intenção de promover a criação de uma associação de Direito Público para os Assuntos do Mar, como chamariz para atrair para Lisboa o Tribunal do Mar, cuja localização em Hamburgo não tinha sido ratificada pelo governo alemão. Sugeriu, também, a criação de uma Associação Europeia das

Ciências e Técnicas do Mar. Tudo isto tinha a ver com a envolvente que justificaria a instalação de uma instituição com papel relevante na Europa. Efectivamente, não foi o Tribunal que nos calhou, mas não ficámos nada mal. A EMSA é uma grande instituição europeia. Mas o entendimento do Prof. Victor Crespo estava correcto: antes de lutarmos por qualquer coisa deste género é preciso mostrar competência e assegurar um enquadramento mais do que amigável à instalação pretendida. Por outro lado, não se pode estar distraído em relação ao que se passa nos centros de decisão em Bruxelas. Todas as oportunidades devem ser sopesadas para ajuizar da nossa capacidade para as aproveitar. É de uma atitude muito activa que resultará o reforço da nossa inserção em mais “redes”. A nossa posição geográfica periférica deve forçar uma insistência permanente no *networking*; se o “centro” não pode deslocar-se até nós, somos nós que temos de estar sempre presentes no centro.

*

A qualidade dos projectos é indispensável para haver bons programas. A qualidade de um projecto vai desde a solução técnica até ao orçamento e aos processos construtivos. Há demasiadas habilidades, na prática corrente, para iludir a qualidade. O “currículo” das firmas e dos técnicos deveria fazer menção aos desvios, nomeadamente em matéria de custos, entre o projectado e o executado. O mundo está cheio de projectos que multiplicaram por muitos os orçamentos iniciais, por causa de imprevistos que, em muitos casos, eram previsíveis. Em cursos de pós-graduação deveriam ser abordados casos conhecidos de derrapagens orçamentais, escarpelizando os passos em falso e acumulando evidência empírica acerca dos erros mais flagrantes. Conseguir fazer uma obra dentro do valor orçamentado deveria ser a rotina e não um motivo de admiração que é sublinhado nos discursos proferidos nas cerimónias de inauguração. Os culpados são, muitas vezes, a natureza dos terrenos de fundação e o tempo (“weather”). Para a primeira há estudos que podem minorar os riscos e para a segunda uma análise estatística profunda poderá ajudar a temperar optimismos não fundamentados.

Há muita literatura sobre as grandes obras e sobre as causas das derrapagens orçamentais. Ela deveria guarnecer as prateleiras das instituições de formação dos técnicos envolvidos – engenheiros, economistas, gestores, financeiros, etc. – para eles se irem familiarizando com as consequências da falta de rigor e, afinal, de qualidade dos projectos em que, um dia, hão-de estar envolvidos.

*

Eu sempre tive uma preocupação grande com os fogos florestais. Sabia-se que a grande maioria deles não era espontânea, mas causada por descuido ou crime e potenciada por uma grande falta de manutenção ou de limpeza das matas. O minifúndio florestal não ajuda a uma racionalização da exploração florestal, mas tem de se fazer alguma coisa para não perder, todos os anos, uma fatia muito expressiva do nosso património.

Propus ao meu Colega da Administração Interna, o Eng.^o Eurico de Melo, a constituição de um grupo de coordenação das acções necessárias para se chegar a resultados que se vissem. Demos-lhe posse e eu designei como meu representante o Coronel Alberto Maia e Costa. Foram desencadeadas numerosas iniciativas e foi aí que começou o reforço do equipamento dos bombeiros. Mas o problema não está no combate propriamente dito; está na prevenção e, também, na punição implacável do crime. Tem sido muito difícil prevenir, porque quase dá ideia de que os principais interessados não o são, de facto, uma vez que não desencadeiam o lançamento de estruturas colectivas de salvaguarda da floresta. Já há alguns bons exemplos, mas, por trás de cada um, está sempre a persistência de um animador generoso que teima sempre, apesar da indiferença da maioria.

Ainda hoje, passados mais de vinte e cinco anos, tento empurrar a elaboração de um cadastro florestal, base de uma acção coordenada em que se dissocie a propriedade da gestão, para poder fazer a segunda com eficiência. O ataque é mais rápido, por se terem montado postos de vigia e se fazerem missões de observação. Já não há tantos “pic-nics” com ateamento de fogo. Mas ainda não se vê uma limpeza sistemática das matas e uma exploração competente dos recursos.

As melhorias demoram sempre quando se tem de fazer apelo para acções colectivas que reclamam espírito associativo.

*

A floresta é um recurso nacional mal aproveitado porque mal gerido. O minifúndio impera e os proprietários florestais têm-se mostrado incapazes de explorar capazmente as suas terras, porque se impõe a constituição de associações – ao que eles são correntemente avessos – para poder dissociar a propriedade da gestão. Quando, em reuniões em zonas onde a floresta domina, eu propunha um esforço especial na constituição dessas associações, era corrente dizerem-me que isso era impensável. Um dia houve mesmo um autarca que propôs que fosse o Exército a limpar as matas ... e, naturalmente, os donos das matas a colher os benefícios... O desenvolvimento tem um caminho sempre longo a percorrer, mas o mais difícil e lento são sempre as pessoas. Quando ele fez a proposta não pensou minimamente nela, obviamente.

*

O Ministro da Economia da República Federal da Alemanha, Martin Bangemann era uma importante figura do seu país que mantinha boas relações connosco. Veio a Lisboa algumas vezes. Numa delas fiquei incumbido, pelo Primeiro-Ministro, de lhe mostrar a Península de Setúbal e de o informar acerca dos problemas que estávamos a tentar resolver, nomeadamente através da atracção de investimento estrangeiro, incluindo naturalmente o alemão. Fizemos um longo périplo durante um sábado e lembro-me da sua surpresa e curiosidade quando lhe disse que iríamos visitar a casa do filho de Afonso de Albuquerque, a Quinta da Bacalhôa, que nessa altura pertencia a uns americanos. Ele foi, posteriormente, Vice-presidente da Comissão Europeia e manteve sempre interesse pelo que viu durante esse dia. Não é, evidentemente, possível estabelecer uma relação de causa-efeito, mas, felizmente, algum investimento alemão acabou por vir para a área. Ele entendeu, perfeitamente, a gravidade da situação social da Península e, especialmente o problema do desemprego que tanto nos preocupava.

*

O Sistema Estatístico Nacional há muito que reclamava uma modernização de fundo. Desde o Recenseamento da População de 1960 que o Instituto Nacional

de Estatística não dispunha de meios materiais e humanos para desempenhar adequadamente as suas funções. Ficou célebre uma intervenção de Ano Novo do Almirante Américo Thomaz, queixando-se de “à força de querermos saber como somos, não sabemos quantos somos”... Na realidade a boa governação reclama hoje muita informação acerca das pessoas, das actividades, das instituições. Mas, uma reforma precisa de ser pensada e muito cuidadosamente implementada. É evidente que, a meio da década de 80, se dispunha de meios tecnológicos muito diferentes dos de um quarto de século antes, mas tudo deveria ser feito segundo um plano devidamente preparado. Assim, constituiu-se um grupo de peritos coordenado pelo Prof. Doutor Manuel Vilares a quem se definiram cuidadosamente os termos de referência do trabalho a desenvolver. Além de académico, ele tinha trabalhado no Banco de Portugal, onde todos admiravam a sua competência. Além disso, mantinha laços de cooperação com o sistema estatístico francês, por se ter doutorado em Paris. Acompanhou o trabalho de perto o Dr. José Silva Peneda, Secretário de Estado, mas eu gostava de me manter informado acerca das propostas que iam ganhando forma. Insisti, particularmente, para que se contemplasse, logo desde o início, a existência de núcleos regionais, cinco no Continente e dois nas Regiões Autónomas, pois sabia, por experiência própria que, sem estatísticas regionais, é muito difícil gizar e fundamentar projectos ou medidas de fomento do desenvolvimento regional. As estatísticas nacionais são obviamente muito importantes mas, quando às regionais se tem de chegar por desagregação das nacionais, baseando-se em critérios aproximativos, a informação perde qualidade. Por isso foi concebida uma estrutura regional com funções de muita relevância.

Tradicionalmente, em Portugal, a tutela do Instituto Nacional de Estatística, pedra maior do Sistema Nacional de Estatística, pertence ao Ministro do Planeamento ou a quem exercer funções parecidas. Não é conveniente que ele esteja na dependência do Ministro das Finanças. Para tornar patente a autonomia do INE, o Primeiro-Ministro decidiu que se manteria a tradição e, por isso, a responsabilidade pela coordenação do Sistema foi-me atribuída, evidentemente com larguíssimas intervenções dos ministérios interessados que pretendiam cada vez mais informação e de melhor qualidade com vista

à melhoria das decisões que tinham de tomar. Isto era assim para todos os ministérios, quer fossem os económicos quer se tratasse dos sociais. Os Diários da República dessa época referem numerosas decisões de constituição de órgãos delegados do Sistema Estatístico nos ministérios sectoriais com especificidades próprias. Assegurava-se a coordenação, mas reconhecia-se a particularidade das situações.

Nesses primeiros tempos vivia-se em Portugal um clima de inflação que estava a custar a debelar. Começámos com valores com dois dígitos e bastante altos. Era sempre com ansiedade que todos nós esperávamos pelos resultados mensais do seu valor. Havia instruções para que, logo que ele fosse apurado, no-lo transmitissem. O Primeiro-Ministro e o Ministro das Finanças souberam-no, sempre, no minuto seguinte. Foi com uma explosão de alegria que eles receberam a notícia de que tínhamos baixado para um dígito e, nos meses seguintes, que ele continuava a baixar de forma consistente.

Quando se pôs a questão de nomear um novo director para o INE, não pensei noutra que não fosse o primeiro responsável pelo programa de remodelação do Sistema Estatístico Nacional. O Prof. Manuel Vilares propôs-me para chefiar as Direcções Regionais, professores universitários de estatística. Sempre me felicitei por ter seguido as suas sugestões. O Sistema experimentou uma modernização reconhecida como positiva, tornando-se moderno e digno de confiança. Isso era particularmente importante em relação ao Eurostat que, como sabemos, trabalha fundamentalmente sobre dados que lhe são fornecidos pelos Estados-membros. Mas eles estão informados com minúcia acerca do modo como procedemos. Muito cedo o profissionalismo do Prof. Manuel Vilares se impôs na organização. Nunca houve, em relação a Portugal, quaisquer dúvidas respeitantes à qualidade das nossas estatísticas. Não aconteceu o mesmo com todos os países membros da Comunidade.

Fui, também, naturalmente favorável à criação de uma instituição de formação e de investigação nos campos correlacionados com a estatística. Nasceu, dessa forma, o ISEGI (Instituto Superior de Gestão de Informação), no seio da Universidade Nova de Lisboa e que tão distintos serviços tem prestado ao País.

Não se pode fazer nenhum “exercício de alta escola”, em matéria de governação, sem ter o apoio de informações fidedignas e prontas. Por isso foi tão importante remodelar o Serviço Estatístico Nacional e dar passos decisivos para tornar a sua remodelação permanente uma realidade. Compreende-se que me penalize por ver como se olha, algumas vezes, com displicência para o que foi feito e, ainda mais, quando vejo dar passos à retaguarda em matéria que é da maior sensibilidade para o sector público e para o privado, interna e externamente, não explorando as virtualidades das competências que, neste domínio, fomos adquirindo.

*

Como se impunha, pretendi e consegui fazer uma acção semelhante em matéria de informação geográfica. O Instituto Geográfico e Cadastral precisava de uma reorganização profunda, agravada a situação pelo estado muito deficiente das suas instalações, no velho Convento da Estrela. Aqui o Secretário de Estado da Administração Local e do Ordenamento do Território, Dr. Nunes Liberato, propôs-me o Dr. José Manuel Santos Mota para a levar a cabo, o que ele fez com grande sentido prático e reflexão. O difícil foi arranjar as instalações. Mas, como sou teimoso, insisti e consegui reformular um velho quartel na Rua da Artilharia 1 onde, primeiro com um só bloco, mas, posteriormente, juntando dois e modernizando o seu interior se conseguiu garantir condições de acolhimento mais do que satisfatórias. Tempos depois, com a competente colaboração do Eng.^o Rui Gonçalves Henriques lançámos o Sistema Nacional de Informação Geográfica. Foi um passo de gigante para toda a informação que tem de ser geo-referenciada. Aproveitámos a evolução tecnológica, entretanto operada, e fomos dos primeiros na Europa a dispor, em termos práticos, de um tal sistema. Eu sabia o que isso iria representar para o planeamento urbano, para as operações cadastrais e para a gestão do território, mas, afinal, essas funções eram só parte das virtualidades do sistema. Da importância real do que tudo poderia significar para muitos outros sectores dei-me conta, tempos depois, quando o Prof. António Câmara, numa conferência que ouvi com atenção, fez o rol das suas numerosas utilizações. Novamente, o progresso passa pelo domínio de ferramentas básicas e de informações a que temos de dar a maior atenção. Felizmente dispomos de técnicos e de cientistas competentes e é sempre bom conviver com eles e escutá-los. Quem fica a ganhar é o País.

*

Como já referi, o Ministério do Planeamento e Administração do Território herdou departamentos oriundos de muitos lados: da Presidência do Conselho de Ministros, do Ministério das Finanças e do Plano, do Ministério da Administração Interna, do Ministério do Equipamento Social, do Ministério da Qualidade de Vida, do Ministério da Indústria e Energia e do Ministério da Agricultura. Ao todo eram 33 Direcções-gerais e mais 66 outros serviços. Tudo foi reorganizado em, apenas, 16 unidades, das quais duas com carácter transitório. E também foi feito um trabalho de racionalização imenso no qual tive, sobretudo, o apoio dos Secretários de Estado. Era uma época de mudança e isso tinha de ser assumido, especialmente dentro do Ministério, e dito muitas vezes para o exterior. Os momentos adequados para o fazer foram as posses dos novos Directores-gerais que me permitiram transmitir o que pretendíamos fazer e deixar clara a filosofia de actuação. Quando, para escrever estas Memórias, fui reler o que então disse e verifiquei que ainda estou de acordo com as orientações que dei nessa altura. Houve uma posse importante no dia 16 de Junho de 1986 e nela assinaram o seu compromisso de honra quatro novos Directores-gerais. Tive, então, oportunidade de justificar a lógica que tinha presidido à reforma e de reafirmar o estilo com que gostaria de ver exercidas as funções de cada um.

*

Nos nossos dias (2013) está na moda proceder a grandes mudanças na estrutura de cada Governo, com menos ou mais ministérios do que no Governo anterior, com nomes diferentes e com arranjos internos muito variados. Os que praticamente não mexem são os das Finanças, da Administração Interna, dos Negócios Estrangeiros e da Justiça. Em relação aos outros são frequentes os “re-arranjos” de competências.

A Lei Orgânica do X.º Governo Constitucional apareceu em 17 de Dezembro através do Decreto-Lei.º 497/85. Relembro que a possetinha sido em 6 de Novembro e levou, assim, pouco mais de um mês a discutir, aprovar e publicar a nossa estrutura de acção. Em relação ao meu Ministério, tive que o constituir com “heranças” vindas de muitos lados e na sequência de uma fase em que se haviam criado as direcções-gerais com grande à-vontade, sobrepondo as suas atribuições e propiciando o

surgimento quer de conflitos, quer de hiatos de competências. Dada a experiência que tive, não hesito em recomendar que se seja muito prudente em relação às alterações. O começo do período de actividades de um ministério deverá ser ocupado mais na definição de políticas do que na produção de uma nova lei orgânica. Esta é uma tarefa que consome muito tempo e que reclama do ministro muita atenção, porque haverá, seguramente, muitas sensibilidades a gerir, expectativas frustradas, intrigas palacianas e outras manifestações a evitar. Eu, apliquei-me com determinação na tarefa e a nova lei orgânica só veio a ser publicada em Junho (Decreto-Lei n.º 130/86), tendo-se procedido à fusão ou eliminação de mais de sessenta organismos. Isso só foi possível porque os cinco membros da equipa do Ministério sabiam muito bem o que queriam. As decisões foram tomadas durante reuniões de trabalho longas e intensíssimas. Foi um trabalho de racionalização e de coordenação enorme. E o Ministério das Finanças, diante dos cortes que foram feitos e das poupanças evidentes, não levou muito tempo a dar a sua anuência à nossa proposta. Quando tomei posse, no Ministério do Plano e Administração do Território “só” existiam 157 comités, grupos de trabalho ou comissões em funcionamento. Logo, havia que proceder a uma re-avaliação “de fond en comble”, dando sinais claros de que não aderíamos ao conhecido princípio de que “quando se pretende protelar a resolução de um assunto, a forma mais eficaz de o fazer é nomear uma comissão...”. É preciso dar sinais da capacidade de resolução dos problemas.

*

As funções das Inspeções-gerais são muito importantes para qualquer ministério, seja qual foi a sua dimensão. Já o tinha sentido no Ministério da Educação e voltei a ver a sua importância no Ministério do Plano e da Administração do Território que tutelava tantos e tão variados agentes com poder de decisão. O que me importava mais era que os cidadãos sentissem confiança e respeito pelas instituições; naturalmente, os órgãos do Ministério, mas pelo seu número e importância, as Autarquias Locais. Foi logo no princípio (Abril de 1986) que dei posse ao novo Inspector-geral da Administração do Território, solicitando a sua atenção especial para a necessidade de assegurar a irrepreensibilidade do Poder Local e

para o esforço pedagógico que a Inspeção teria de levar a cabo em simultâneo com as suas funções inspectivas. A ignorância da lei não constitui desculpa para ninguém e, especialmente, para quem assume funções públicas; quem tem por obrigação auscultar, em permanência, como ela é respeitada e como se exercem as funções inspeccionadas, deve ser capaz de propor acções de informação ou formação em relação aos sectores onde as faltas sejam recorrentes.

Insisti em que a prioridade deveria ir para as inspecções ordinárias. É evidente que, para os casos em que se visse fumo, ter-se-ia de ir investigar o que estava a causar o fogo. Mas, nessa ocasião, havia umas dezenas largas de Câmaras Municipais que nunca tinham sido inspeccionadas, e eu pretendia que a inspecção passasse a ser considerada como um acto normal, todos se submetendo às regras correspondentes. Tive a sorte de ter sempre Inspectores-gerais de excepção. Despachava poucas vezes com eles, mas esses encontros sempre foram, para mim, ocasiões solenes. Não queria interferir com a sua actividade quotidiana, mas importava tomar o pulso de vez em quando. Suponho que será mau sinal quando o ministro tem de dar orientações frequentes a um Inspector-geral. Por isso conferi solenidade ao discurso de posse e devo dizer que, ainda hoje, recebo cartões de Boas-Festas dos meus estimados Inspectores-gerais, tanto do Ministério do Planeamento como do Ministério das Obras Públicas. Víamo-nos pouco, mas respeitávamo-nos muito.

*

Vivia-se, naquela época, um período de grande expectativa. A entrada na Comunidade Europeia despertava grandes esperanças e a população parecia compreender os esforços que o Governo estava a fazer. Tanto assim era que o PSD conquistou a sua primeira maioria absoluta nas eleições que se seguiram à queda do seu governo minoritário. A juventude exprimia a sua vontade de se afirmar como agente explícito da mudança e para o mostrar organizou o 1.º Congresso do Jovem Empresário, em Outubro de 1986, que teve, seguramente, uma contribuição positiva para a criação de um ambiente favorável ao governo. Eu intervim com convicção nesse congresso, sublinhando a importância do empreendedorismo e do envolvimento dos jovens no esforço que estava a ser feito para moderni-

zar o País. Solicitei a atenção dos congressistas para a reabilitação das zonas mais deprimidas do território e, especialmente, incitei-os à acção. Fiquei com boas relações com o grupo organizador. E tive ocasião de voltar à colaboração sob muitas formas. Recordo uma por me parecer elucidativa acerca das qualidades dos nossos profissionais. Um dia reuniu-se em Lisboa a direcção de uma organização internacional chamada “Young Presidents Association”. Só admitiam jovens presidentes e aos trinta e cinco anos mandavam-nos embora, dando-lhes de presente uma “rocking-chair”. Disseram-me, depois, que isso passou a acontecer somente aos quarenta e cinco... Não faço comentários...

Depois do encerramento do encontro, tiveram a atenção de me convidar para jantar, fazendo-me sentar ao lado do presidente que era um grego, de nome Frangos, emigrado na África do Sul, onde tinha uma grande empresa de informática. Quando eu quis saber se ele já conhecia Lisboa, esclareceu-me que vinha muitas vezes a Portugal para recrutar engenheiros para a sua empresa e que estava particularmente agradecido com o trabalho que eles desenvolviam. Perguntei-lhe porque, sendo grego, não privilegiava os seus compatriotas ou os alemães, supostos terem melhor formação. Respondeu-me, sem hesitação, que os gregos eram demasiado indisciplinados e os alemães sem grande imaginação e que, para desenvolver programas de *software*, os portugueses eram os mais aptos e suficientemente disciplinados para poderem ser geridos com eficácia. Por isso, ele vinha regularmente a Lisboa, onde ia ao Instituto Superior Técnico ter entrevistas com os recém-licenciados ou com os que estavam prestes a sê-lo, a quem oferecia salários que tinham pouco a ver com os que eles poderiam aspirar em Portugal. Não sei como está hoje a empresa que o seu presidente de então considerava como a mais promissora.

*

Em Abril de 1987, foi a vez de eu intervir no Porto, no Congresso do Conselho Empresarial do Norte subordinado ao título “A Empresa e a Juventude”. Concentrei-me na necessidade de se ter uma postura dinâmica perante a vida e de a comandar com determinação. Referi-me ao estilo comum dos jovens que transformam a participação em aventura, entregando-se com paixão à vida económica, cultural

e desportiva e à política. Essa paixão traduz, habitualmente, energia, generosidade, inconformismo e vontade de inovar. Todas elas, coisas de que precisávamos muito. Incitei, então, os jovens presentes a aproveitar a oportunidade para participarem no esforço de desenvolvimento em que estávamos empenhados e aponteilhes a existência de numerosos “núcleos” onde eles poderiam fazer experiências a uma escala acessível e muito adequada ao tecido produtivo que eles conheciam. E, como sempre, insisti na necessidade de mudança de hábitos, de práticas e de perspectivas. Ainda aproveitei para denunciar a gravidade da utilização pelo PRD de uma peça de artilharia pesada – a moção de censura – para interromper o trabalho que o Governo vinha fazendo. Como se sabe, foi ela que levou às eleições que deram a maioria absoluta ao PSD, mas, na ocasião, isso significava a interrupção de um trabalho sério e empenhado, como os eleitores reconheceram.

*

A Federação dos Partidos Europeus Liberais Democratas e Reformistas reuniu o seu Congresso Anual de 1987, em Lisboa. Intervim para fazer uma “profissão de fé” de Portugal na Europa, depois de ter andado quinhentos anos projectando a sua acção noutras partes do Mundo. Vivia a Comunidade uma época positiva, de confiança na sua capacidade para resolver os seus problemas e para contribuir para uma situação global de paz e prosperidade. Mas sublinhei a importância da coesão da Europa, não só em termos materiais, mas também como unidade de acção. Mencionei explicitamente as políticas da agricultura, do ambiente, da ciência e tecnologia e regional como vectores convergentes dessa coesão. E disse o que ela não deve ser: a generalização do mesmo padrão das estruturas económicas e sociais a todos os Estados-membros; a igualdade de remuneração dos factores em todos os sub-espacos; a imposição de um calendário rígido a todos os agentes e políticas; o confinamento a um conjunto de políticas específicas (mas, antes, a sua consideração na definição de todas as políticas); uma compensação pela adopção de políticas que favoreçam a divergência; um meio de “redistribuição” pelas regiões mais atrasadas. Insisti nos aspectos qualitativos do desenvolvimento e elaborei sobre o significado da Coesão para o desenvolvimento de Portugal. Manifestei a minha convicção em relação à necessidade de olhar para o desenvolvimento de forma integrada,

articulando entre si todas as políticas. É mais difícil, mas sabe-se que é a única forma de o promover de forma sustentada.

*

A situação económica do País em 1985 era complexa e, como se sabe, estávamos a viver com a assistência do Fundo Monetário Internacional. Mas nada comparável com o estado actual das coisas (2012). O Ministro das Finanças, Dr. Miguel Cadilhe, fez, em 14 de Novembro, uma longa exposição ao Conselho de Ministros sobre a Política Económica. Não vou reproduzir aqui as minhas notas sobre o que ele disse, mas é interessante relembrar algumas das metas que propôs. O PIB tinha crescido 2% em 1985; ele propôs, para 1986, uma meta de 3% a 4%. A inflacção média anual em 1985 tinha sido de 19%; ele propôs 14%, o que considerou arrojado e de elevado risco; por isso estava sempre preocupado com as estatísticas respectivas. As reservas do Banco de Portugal eram consideradas muito confortáveis. Tinha de se abrir a economia. Queria que a Formação Bruta de Capital Fixo crescesse 10%, obviamente com relevo para o sector privado. Não deveríamos ter mercados protegidos; todos teriam de enfrentar a concorrência, ganhando vantagens competitivas. Fazia parte dos objectivos estimular e captar as poupanças; a remuneração líquida da poupança deveria ser positiva. As bonificações dos juros deveriam acabar. As taxas de juro tinham de baixar significativamente. Tinha de se adoptar uma política de redução dos custos da produção e criar um clima de confiança nos empresários. Deveria haver uma baixa da carga fiscal, nomeadamente da contribuição patronal para o Fundo de Desemprego. O investimento em infra-estruturas e equipamentos era aceitável que andasse entre os 6% e os 7%. As Finanças Públicas tinham de ser comandadas com mão-de-ferro por todos os Ministros e não só pelo Ministro das Finanças.

Tudo isto foi devidamente justificado e aprovado expressivamente pelo Primeiro-Ministro. O Ministro das Finanças tem de ter sempre o apoio patente do Primeiro-Ministro.

Esta excelente intervenção terminou com o enunciado dos princípios que tinham estruturado a proposta, assim: 1.) O orçamento tinha de ser “de verdade”; 2.) Deveria ser universal, quer dizer, tinha de englobar todas as despesas e todas as re-



FIG. No Palácio Foz, com José Silva Peneda, Miguel Cadilhe, José Tavares Moreira e Rui Carp

ceitas; 3.) O orçamento corrente deveria ser equilibrado, excluindo os juros compensatórios da inflação; 4.) O orçamento de capital poderia ter um défice até 7%; 5.) A dívida pública deveria aparecer no mercado à taxa dele próprio, quer dizer, não poderia haver monetarização do défice; 6.) Ter-se-ia de desinvestir no património não necessário; 7.) Tinha de se proceder à realização de meios sub-utilizados (meios humanos, edifícios, etc.); 8.) Tudo teria de ter cabimento orçamental; 9.) As faltas cometidas tinham de ser punidas; 10.) Deveria haver razoabilidade e simplicidade fiscal. Foi esta a receita para o relançamento! E foi com ela que, dois anos mais tarde, se conseguiu a maioria absoluta.

*

Durante a discussão do programa do Governo ouvi grandes frases... O Deputado Manuel Alegre disse que “um governo fracofaz fraca a própria democracia”. Incitava por isso à coragem, que não deveria ser confundida com obsessão! “Words”!... O Deputado Octávio Teixeira, do PCP, homem competente e que não embarcava correntemente no estilo demagógico da sua bancada, interrogou sobre a justeza da redução, em termos reais, da receita fiscal. O Deputado Raúl de Castro (do MDP-CDE) insistia na importância de se conquistar a confiança dos trabalhadores. Era evidente a preocupação em torno da inflação e do desemprego e na sua articulação. Sottomayor Cardia afirmou que “em Política não há versões rigorosas; há apreciações subjectivas!”, na sequência tendo produzido algumas... Estabeleceu comparações entre o Primeiro-Ministro Cavaco Silva e o General Vasco Gonçalves!... O Deputado Silva Lopes fez uma análise consistente da proposta de Orçamento, tendo sido escutado com deferência. O Deputado Lopes Cardoso considerou que o programa era vazio e secundário e que tinha como horizonte as eleições antecipadas; mal ele adivinhava que seriam essas eleições que iriam dar ao novo Governo a maioria absoluta. O Deputado José Manuel Tengarrinha criticou a orientação abertamente liberal do programa, portanto perigosa... Interrogava-se acerca das garantias que o Estado poderia ter sobre ser ou não ser a iniciativa privada o melhor motor para o desenvolvimento. A Deputado Zita Seabra insistia em que “humanização não é idêntico a privado!”. Alguns deputados criticaram a “sistemática” do programa que acharam pobre e com falta de rigor universitário... Como se vê,

muitas observações subjectivas, tal como queria o Dr. Sottomayor Cardia, e outras demasiadamente ideológicas. Ainda se estava muito próximo dos anos 70!

*

A política de preços preocupava-nos particularmente. Muitos preços já tinham sido liberalizados, mas havia outros que não estavam: os combustíveis, o pão, os transportes, o leite, os adubos, os correios e telecomunicações, os cereais e a água em Lisboa. Ora, eram os preços administrativos os maiores geradores de inflação. Os ministérios responsáveis tinham de preparar tudo para estar pronto numa 4.^a feira, para ser aprovado numa reunião do Conselho de Ministros que, por causa disso, foi transferida para a 6.^a feira seguinte, de modo a poder fazer-se o anúncio público no sábado. Assim foi feito.

*

Os Comissários Europeus gostavam de vir a Lisboa e tinham muita curiosidade em saber como nos estávamos a organizar para a integração que teve lugar no dia 1 de Janeiro de 1986. Já em meados de Novembro de 1985 anunciaram a sua vinda a Lisboa o Comissário Stanley Clinton Davis, do Ambiente e o Comissário Grigoris Varfis, da Política Regional.

*

As reuniões do Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos eram muito dominadas pela preocupação com o relançamento da Economia, com o equilíbrio das contas públicas, com o comando da inflação (propúnhamos 14% em 1986; 10% em 1987 e 6% em 1988; lembro-me bem do dia em que ela passou para um dígito!...), com o investimento, com a carga fiscal e com os encargos para fiscais, com a política cambial... Nessa ocasião (1985) conseguimos encontrar o nosso caminho. Tudo tinha os seus riscos; por isso, era preciso um acompanhamento dia a dia. As empresas públicas eram, então, numerosas e havia uma concentração exagerada das negociações salariais no princípio do ano que deveriam ser distribuídas ao longo do tempo, para que as consequências sobre a nossa situação financeira não originassem muitos desequilíbrios. Tudo era visto com grande pormenor.

Como seria de esperar o Ministro das Finanças tinha um papel determinante nestas análises e discussões; era bem explícito o apoio que lhe dava o Primeiro-Ministro, com quem tudo tinha sido combinado previamente.

*

Não se deve misturar o anúncio de medidas “boas” e de medidas penalizadoras. As primeiras são esquecidas imediatamente só ficando a lembrança das segundas. Os anúncios têm de ser feitos separadamente.

*

Há uma velha pecha nas empresas públicas portuguesas que consiste em facultar serviços gratuitamente aos seus funcionários e, em certos casos, aos seus descendentes. A EDP, a TAP e outras faziam e ainda fazem isso, mas o caso mais notável era o da CP que assegurava às filhas solteiras (noutros tempos, acrescentava-se “e que se portem bem”...) transporte gratuito mesmo depois da morte do pai, funcionário da companhia. Tentámos acabar com estas regalias injustificadas. Já o tínhamos querido fazer no Governo Mota Pinto. Contudo desenvolvem-se sempre forças de pressão em sentido contrário. Os pequenos privilégios, tal como os pequenos poderes, são sempre muito difíceis de contrariar.

*

Nessa ocasião começou a despertar um interesse grande por Espanha. Tínhamos entrado no mesmo dia (1 de Janeiro de 1986) na Comunidade Europeia e adivinhava-se que iria haver, como houve, uma mudança tanto nas relações comerciais como em outros sectores. O Prof. Ernâni Lopes veio apresentar-me a APRI (Associação Portuguesa para as Relações Internacionais) que gostaria de levar a cabo um estudo com o título “Portugal/Espanha – 2000”. Queria apoio financeiro. Por outro lado, visitou-me o Embaixador Fernando Reino, nessa altura colocado em Madrid e que vinha com propostas no mesmo sentido: era preciso começar a tomar decisões conjuntas; sugeria a realização de encontros de ministros dos dois lados, periodicamente, para resolver problemas pendentes; era necessário estabelecer cadeias comerciais mais eficazes pois não se justificava a posição modesta que a Espanha

ocupava como destino da nossa produção. Tudo isso foi feito. Além das reuniões ministeriais passaram a realizar-se “cimeiras” (“cumbres”) que deram bons resultados. Foi decidido fazê-las, falando cada um na sua língua; os portugueses entendem facilmente o castelhano e falam todos “portuñol”, mas os espanhóis, apesar de terem muito bom ouvido para a música, não o têm para as línguas. Numa das cimeiras em que participei e que se realizou no Algarve, tive de traduzir, no intervalo, para o meu homólogo, o discurso do Primeiro-Ministro Cavaco Silva. Ele não tinha compreendido literalmente nada e estava, compreensivelmente, preocupado. Eu já resolvi o problema há muito tempo: falo directamente em espanhol. Prefiro uma comunicação eficaz a uma afirmação ineficaz (“hopeless”) da nossa língua. A verdade é que se avançou muito, particularmente no que respeita às relações comerciais. Hoje (2012) quase um quarto das nossas exportações vai para Espanha; o que, nesta altura, causa outra ordem de problemas.

Há, contudo, domínios em que não se avançou nada. O mais evidente é o dos transportes ferroviários: à volta da fronteira com Portugal há uma faixa com cerca de cem quilómetros de largura (um “cordão sanitário”) cujas linhas não estão electrificadas. Isso obriga a mudar de máquinas e de maquinistas, criando um enorme “atrito” nas deslocações entre os dois países que ainda não foi possível vencer. Situações parecidas acontecem em outras fronteiras dentro da Europa. O sector manifestamente não gosta das relações internacionais... Um dia destes, irá ter de se impor o uso do inglês como língua franca, tal como já sucede no transporte aéreo e como está prestes a acontecer no marítimo. De qualquer forma, avançou-se muito, tendo para isso contribuído apreciavelmente o conhecimento pessoal dos ministros dos dois lados da fronteira. Eles encontram-se, frequentemente, em Bruxelas. Talvez fosse bom encontrarem-se mais em Madrid e em Lisboa.

*

A liquidação do Gabinete da Área de Sines (GAS) não foi nem fácil, nem rápida, como se admitia no princípio. Tudo começou com uma reunião (12/12/1985) com o Ministro da Indústria e Comércio, Fernando Santos Martins e com os Secretários de Estado Falcão e Cunha (Vias de Comunicação), Caldeira da Silva (Comércio Externo) e Luís Todo-Bom (Indústria e Energia), na qual se decidiu criar uma

comissão liquidatária que ficaria sob a minha tutela. Tinha havido em tempos a ideia de transformar o próprio Gabinete em autarquia, mas, passado esse impulso, as relações entre os dois entes não eram fluídas; a desproporção de forças era enorme. Quando se tratou de convencer a Câmara Municipal de Sines a absorver a cidade de Santo André, situada 15km a norte, concebida e construída pelo GAS, ela reagiu, dizendo que não tinha meios para absorver tantos custos. O Presidente da Câmara era um homem do PCP dinâmico e com o qual mantive boas relações de cooperação. Mas eu tinha de compreender que, para o pequeno Município, não era fácil de digerir uma tão grande realização como o “polo de crescimento” que o Prof. Marcelo Caetano tinha sonhado. A solução foi ir parcelando o grande empreendimento em partes abordáveis, encontrando tomadores para cada uma delas. Fui lá visitar o porto recentemente (2011) e pude verificar que as zonas industriais para empresas médias e pequenas hoje estão ocupadas com unidades modernas. Mas, o encargo tinha-me sido confiado vinte e cinco anos atrás!... Nos planos de desenvolvimento tem de se contar com a variável “tempo” e este corre sempre mais lentamente do que é nosso desejo!...

Além da refinaria, havia o porto que tinha uma solução óbvia: a constituição de uma administração portuária que tomasse conta dele. Mas havia uma componente agrícola, outra florestal, outra habitacional, outra turística... Para complicar as coisas alguns terrenos tinham sido expropriados para um determinado fim que havia cessado de existir. Tudo tinha sido pensado em grande, de modo que tudo estava longe de tudo, com os custos inerentes dos transportes. A cidade havia dado muito jeito para absorver “retornados” de África, mas era preciso pensar na criação de emprego para os seus habitantes. Havia funcionários das entidades extintas que tinham de ser absorvidos pela máquina administrativa, antes de esta se racionalizar. A pesca não se podia ampliar, de um dia para o outro, para absorver desempregados sem formação, pelo que representava um pequeno peso económico, mas um grande peso político. Assim, fiquei eu de encontrar um presidente para uma comissão administrativa que trabalhasse em articulação comigo e o escolhido foi o General João de Almeida Viana, meu velho conhecido de Tancos, onde ambos servíramos, em 1962, ele como alferes do quadro e eu como aspirante a oficial miliciano. Eu sabia da sua determinação, inteligência e lealdade. Vim a confirmar todas essas boas qualidades, tendo-lhes

acrescentado muitas outras, entre as quais está o sentido de humor. Nunca se deixou abater por qualquer dificuldade. Sabia que havia de a resolver.

*

O nosso País tem propensões centralizadoras arreigadas. Quando se discutia a composição dos Conselhos Coordenadores Regionais, nos quais se deveriam sentar representantes regionais dos diversos ministérios, havia sempre quem dissesse que isso não adiantava nada, porque nem os inspectores-gerais conheciam as linhas gerais da política de cada ministério... Havia quem brincasse, sugerindo que se convidasse o Director-geral para cada reunião...

*

Os primeiros funcionários portugueses que guarneceram os quadros das instâncias comunitárias, em Bruxelas, foram considerados como muito bons. A escassez de trabalho qualificado em Portugal e os salários expressivamente mais elevados determinaram a apresentação a concurso de gente muito qualificada. Isso ajudou na formação de uma imagem de excelência do país. Ainda hoje essa boa impressão se mantém, apesar da concorrência ser feroz e de uma ou outra excepção, que é apontada como tal, o que representa um bom sinal. Eu sei que eles são funcionários comunitários e que, portanto, os seus deveres de lealdade são para com o seu empregador. Mas não ficaria mal que lhes fosse dada mais atenção social, em manifestações que tornassem evidente essa autonomia, mas em que se lhes mostrasse apreciação pelo trabalho de qualidade que vêm fazendo.

*

Tornava-se muito importante assegurar que a imensa informação de todo o género, que era produzida em Bruxelas, chegasse aos potenciais interessados dentro da estrutura do ministério. Dei-me como obrigação que isso fosse feito a partir dos órgãos que mais contactos mantinham com as instituições comunitárias. Cedo verifiquei que todos procuravam essa informação avidamente e que não era preciso nenhum arranjo formal para o fazer.

*

Os chamados Fundos Autónomos que existiam em diversos ministérios permitiam uma discricionariedade de afectação de dinheiros a todos os títulos inconveniente e, naturalmente, muito danosa para o equilíbrio das contas públicas. Já em 1980, tinha havido uma tentativa para acabar com eles. Mas deparara sempre com resistências de um ou de outro sector, particularmente em relação ao Fundo de Desemprego. Desta vez (1985), conseguiu-se um compromisso para levar por diante a extinção. Este é mais um exemplo de que, para este tipo de operação o Ministro das Finanças não pode prescindir do apoio inequívoco do Primeiro-Ministro. Foi o que aconteceu, começando pelo Fundo de Fomento Cultural e do Teatro e, naturalmente, pelo Fundo de Desemprego.

*

Foi no Conselho de Ministros do dia 19 de Dezembro de 1985 que se abordou, pela primeira vez, a elaboração de uma proposta de Lei para a concessão de um canal de televisão à Igreja Católica. Exprimi a minha preferência pela cedência de um tempo bem delimitado no segundo canal da televisão pública. Foi-me dito que já não era possível voltar para trás nos compromissos assumidos. É com mágoa que verifico que, afinal, teria sido mais acertada a minha proposta. Não é bom ter razão antes do tempo!... Particularmente, pelo travo amargo com que fica quem a teve.

*

Antes de o Comissário Cardoso e Cunha partir para Bruxelas, para ocupar o seu lugar, teve uma reunião com alguns dos ministros mais envolvidos no processo de adesão. Trocámos impressões acerca do que nos esperava. A defesa dos interesses portugueses caberia à Representação Permanente (REPER). Não era conveniente haver dois grupos, um em Bruxelas e outro em Lisboa, encarregados da mesma tarefa. Tudo deveria ser centrado na REPER, naturalmente com os responsáveis baseados em Portugal a manter informação e colaboração constante com os da REPER. Assim foi feito. No meu caso eu tinha um responsável pelo acompanhamento da Política Regional e outro que o fazia, conjuntamente, para o Ambiente e para a Ciência. A carga de trabalho sobre este, foi crescendo, de tal maneira que, mais tarde, teve de ir um outro que ficou com o Ambiente.



FIG. X.º Gobierno Constitucional (1985).

Mas ao que já lá estava foi adicionada a área da Defesa do Consumidor que estava a assumir relevo crescente.

Era a Política Agrícola Comum que, nessa ocasião, reclamava um acompanhamento mais exigente. O Ministro da Agricultura deu a informação, nessa reunião, de que tinha havido, no trimestre anterior, 325 reuniões de trabalho que exigiram preparação, acompanhamento e seguimento. Era de oito centenas o número de regulamentos comunitários que, no sector da Agricultura, deveriam ser adaptados às condições portuguesas. Particularmente importante para nós eram os que respeitavam à reconversão da vinha. Deveria haver um reforço especial da REPER com técnicos devidamente enfiados nas matérias. E tinha também de haver, no Ministério em Lisboa, um Secretariado para os Assuntos Europeus que acompanhasse, de perto, o que se passava em Bruxelas e em Portugal, fazendo a ponte entre os dois centros de decisão. A nossa REPER começou com números modestos. Ao todo eram 40 elementos, 25 técnicos e 15 diplomatas. O trabalho de todos era muito absorvente: os papéis produzidos saíam de todos os lados; era preciso estudá-los e, ao mesmo tempo, cultivar as relações com os pares das outras REPER e com os funcionários da Administração Comunitária, não só para esclarecer o que já estava a andar, mas especialmente para saber o que estava no “pipeline”. Por outro lado, era preciso aprender a influenciar as decisões a nosso favor e a preparar e seguir as nossas próprias iniciativas.

O que illustrei para o sector da Agricultura passava-se, de forma semelhante, nos outros sectores, especialmente naqueles que tinham de concorrer aos fundos comunitários: a Política Regional, a Ciência e Tecnologia, o Trabalho (Fundo Social) e o Ambiente, com importância crescente e atravessando todos os sectores. O que preocupava, compreensivelmente, o Primeiro-Ministro era a coordenação de toda a grande operação. Isso só se poderia fazer com um funcionamento lubrificado das instituições criadas para o efeito e com um entendimento perfeito com o Ministério dos Negócios Estrangeiros que tinha, no Secretário de Estado da Integração Europeia, o seu representante permanente para o exercício destas funções. A mim, cabia-me uma responsabilidade de curto-prazo muito injusta: para não sermos contribuintes líquidos, logo no primeiro trimestre, eu tinha de assegurar a apresentação de projectos escorregados ao FEDER que pusessem o saldo a nosso favor, como era importante

mostrar aos Portugueses. Assim foi feito e conseguido. O FEDER era o único fundo que autorizava adiantamentos das ajudas. Era preciso seguir todos os projectos muito de perto e antecipar eventuais dificuldades para não sermos postos em situações embaraçosas. Tudo correu bem, porque houve um funcionamento impecável entre os nossos representantes em Bruxelas e os responsáveis de muitas unidades em Portugal que eram apoiadas e acompanhadas pelo Director-geral da Política Regional, o Dr. Nuno Vitorino. Esta fase teve o encanto de todas as experiências pioneiras, mas, como é fácil de imaginar, para correr bem, exigiu uma aplicação sem descanso. Suponho que isso foi reconhecido por todos, na ocasião e depois.

*

A extinção da EPPI (Empresa Pública dos Parques Industriais) deu imenso que fazer. A primeira vez que o diploma respectivo foi a Conselho de Ministros suscitou comentários de fundo que tinham valor emblemático. A empresa havia sido criada por um governo anterior, mas deveria ser o actual a assumir as dívidas que ela criou? Dever-se-ia proceder à avaliação do património. Todavia, haveria destinatários privilegiados para extrair os frutos expectáveis da criação dos parques industriais? Dever-se-ia seguir, o mais de perto possível, a lei geral. O projecto de decreto-lei teve de ser afinado para responder a todas essas questões. Mas a parte mais difícil foi a execução do estipulado no diploma. Demorou anos!

*

O emprego público constituiu uma forma de resolver um problema social grave em Portugal, especialmente, após o retorno de África de cerca de 600.000 Cidadãos. A médio-prazo criou muitos outros, entre os quais o mau hábito de esperar que os poderes públicos resolvam sempre a questão.

*

Os orçamentos são, em Portugal, feitos, por via de regra, de forma optimista. O que causa os maiores embaraços. Há obras interrompidas porque as previsões foram erradas e algumas que, só muitos anos depois, são acabadas, dado que se teve de avançar a conta-gotas e de acordo com as contribuições anuais possíveis.

As obras ficam, assim, muito mais caras do que a soma dos meios para elas orientados; não entram a funcionar quando devem e reclamam energias imensas para se ultrapassar os efeitos da imprevidência; tudo isto a somar ao “out-of-pocket-money”... Por isso penalizei, sistematicamente, quem errou nos orçamentos ou quem fez a habilidade de os apresentar mais comedidos por ter confiança em que tudo se arranjará. O “jeitinho” não é só brasileiro. Temo que eles tenham herdado isso, entre muitas outras boas qualidades, dos portugueses...

*

Recebi o presidente do Conselho Superior de Obras Públicas que também respondia perante mim por causa da tutela que eu tinha dos sectores da Hidráulica e do Urbanismo. Eu havia sido designado pela Faculdade de Engenharia para a representar no Conselho, mas nunca tomei posse do lugar, porque, na altura, fui exercer as funções de Ministro da Educação. Ele fez-me uma longa exposição acerca das suas dificuldades. Mal eu sabia que algumas delas – nomeadamente as novas instalações – viriam a ser resolvidas por mim, em 2002/2003, quando fui Ministro das Obras Públicas.

Retenho da conversa uma frase: “Duarte Pacheco foi grande porque escolheu os melhores e rodeou-se deles”. Não posso estar mais de acordo com o princípio.

O Conselho Superior de Obras Públicas foi extinto em 2006, por um governo presidido pelo Eng.^o José Sócrates. Esqueceu-se, nomeadamente, que ele tinha a “memória” das grandes obras feitas ao longo de muitas décadas. Se era preciso poupar em funcionários haveria, seguramente, muitos outros locais para o fazer porque os Inspectores eram poucos e os que os assessoravam ainda menos. Só era preciso pedir-lhe mais celeridade na análise dos processos, que se impusessem novos ritmos. Agora, acabar de supetão com uma casa que reunia tantas competências e história parece-me, pelo menos, “ligeirinho”... Mas não me surpreendeu!...

*

Em princípios de 1986, a Administração Pública estava recheada de “tarefeiros”. Os funcionários do quadro eram poucos e sentiam que tinham o seu lugar garantido. Os directores-gerais tinham admitido tarefeiros em quantidade que se

mostravam muito diligentes, se calhar porque não tinham os seus lugares assegurados. Os seus chefes enfrentavam com pânico a notícia de eles não verem renovados os seus contratos por, aparentemente, ser neles que o funcionamento dos serviços repousava. Todavia, o Ministro das Finanças insistia, e bem, em que eles tinham de ser dispensados, abrindo-se concursos formais quando as leis orgânicas dos diversos órgãos estivessem aprovadas.

Todos os Ministérios sofriam pressões dos seus directores-gerais, que agitavam a “paralisação” da Administração como argumento. Tratava-se de alguns milhares de tarefeiros. A regra geral foi a sua dispensa. Num caso ou noutra foram abertas excepções por um novo ano, mas os directores-gerais tinham de escolher e justificar. Uma grande dificuldade que muitos não quiseram enfrentar.

*

Sempre me impacientou a ida de representantes portugueses a reuniões internacionais sem intervirem nas mesmas, nem produzirem relatórios das missões nos quais fossem destacados os benefícios para o País, ou dos gastos que fizeram com as suas viagens e estadias. Houve um tempo em que o mutismo se devia à pouca familiaridade com os idiomas estrangeiros. Houve um outro em que a falta de familiaridade era com os assuntos tratados; tinham pouco a acrescentar ao que se estava a dizer. É evidente que isso não se passava em relação aos representantes “mais desenvolvidos”, mas era corrente a respeito dos menos desenvolvidos que, por isso, ainda tinham mais dificuldade em se desenvolver. Por essa razão, solicitei ao Secretário de Estado da Investigação Científica que preparasse os termos de referência das participações de representantes portugueses em reuniões internacionais. Tenho observado, ao longo da vida, que os representantes dos países mais avançados se comportam, sistematicamente, da forma como eu pretendia. São os dos países mais atrasados que confundem, por via de regra, representação oficial com turismo particular.

*

As nossas relações com o Banco Europeu de Investimento sempre foram cordiais. A primeira vez que eu tive contacto com este Banco esteve relacionada com o

porto de Leixões. Era Ministro dos Transportes e Comunicações o Dr. Rui Vilar (1.º Governo Constitucional) e Presidente do Banco o Senhor Yves Le Portz. E eu era Encarregado da Gestão da Comissão de Coordenação da Região do Norte. Nessa altura, pretendia-se contrair junto do Banco, um empréstimo para prosseguir com as obras no porto (terraplanos) e para a compra de equipamento de carga. Tinha de se mostrar a relevância do projecto para a economia da Região e eu fui encarregado de fazer a exposição que, pelos vistos, deu resultado porque o empréstimo foi concedido. A partir daí, fui mantendo um bom contacto com os representantes do Banco. Em 14 de Janeiro de 1986, recebi o Senhor Speller que pretendia conhecer as nossas prioridades na construção de infra-estruturas, nas quais o Banco pudesse ser de utilidade. Acompanhava-o a Dr.^a Isabel Mota, nessa ocasião no Gabinete para a Cooperação Económica Externa. Referi que as oportunidades de empréstimo, para o Banco, seriam: nas vias de comunicação (auto-estradas e estradas principais); nos portos e aeroportos; nas barragens e redes de distribuição de água; nos projectos integrados de saneamento básico; no apoio aos sistemas de incentivos para as actividades produtivas e, particularmente, das pequenas e médias empresas, através da banca comercial. Em todos estes sectores o Banco teve ocasião de nos proporcionar um apoio relevante, algumas vezes em complemento com as ajudas a fundo perdido dos fundos estruturais.

*

Nestas memórias tenho repetido, algumas vezes, a importância que dou à formação, nomeadamente, na Administração Pública. O IVA era um imposto novo que tinha por trás uma rede muito apertada e, por isso, constituía um importante instrumento anti-fraude. Mas o pessoal das repartições de finanças não era capaz de prestar todos os esclarecimentos necessários. Foi feita uma acção de formação a mais de 5.000 funcionários que se repetiu. Eu estava particularmente interessado em que tudo corresse bem neste domínio, por causa dos recursos das Câmaras Municipais.

*

Como já disse, anteriormente, quando se faz um ministério novo é preciso dar muita atenção à elaboração da sua lei orgânica. Costuma demorar tempo e polarizar

todas as mentes, desviando a atenção para assuntos internos quando os importantes são os externos. Levanta-se sempre a questão do quadro único para os funcionários ou de vários quadros para os serviços; põe-se, ainda, a questão dos serviços desconcentrados do ministério. Da minha experiência posso dizer que o melhor é criar um quadro único com desconcentração para os serviços periféricos. Isso permite racionalizar mais depressa o pessoal a nível central e criar uma identidade própria para o ministério. Não sou nada a favor de se estar sempre a mudar a estrutura do Governo e, ainda menos, de constituir ministérios com títulos enormes, à francesa, quase sempre demagógicos. Eles podem ser objecto de referência nos jornais durante uma semana e, depois, a discussão pára. O melhor é conservar as designações tradicionais dos ministérios, porque o importante não são os comentários efémeros dos jornais, mas sim a sua identificação pelos Cidadãos. Convém pensar logo na elaboração de dois regulamentos associados à Lei Orgânica: um de gestão de pessoal e outro de gestão orçamental. Estes dois instrumentos são fundamentais para acompanhar de perto a gestão do ministério.

*

Na Assembleia da República eu tinha de responder perante três Comissões Parlamentares: Poder Local; Equipamento Social e Economia, Finanças e Plano. Ia visitá-las com alguma frequência, levando comigo os Secretários de Estado que pudessem ajudar na discussão. Como digo noutra lado, eu gostava do trabalho com as comissões, sem a presença dos órgãos de comunicação social, prestando, naturalmente, declarações à saída, se os temas tratados motivassem os jornalistas a irem lá saber o que se tinha passado.

*

As discussões sobre o Orçamento de Estado são sempre complicadas. Em 28 de Janeiro de 1986, e tendo como horizonte temporal o dia 4 de Fevereiro para o ter pronto, ainda havia um excesso de despesas de 146 milhões de contos. Tinha sido definido que para as despesas correntes o crescimento nominal tinha de ser zero, o crescimento numérico do pessoal também tinha de ser zero e as despesas de capital apresentadas na base zero (de crescimento). Numa semana conseguiram to-

dos os ministros encaixar-se no quadro que tinha sido definido. Para tal foi muito importante a consonância entre o Primeiro-Ministro e o Ministro das Finanças. Não foi aberta nenhuma exceção, apesar de haver ministros muito eloquentes...

*

A grande obra do aeroporto de Santa Catarina, na Madeira, não foi logo adoptada, depois da primeira expansão que visava a segurança. Começámos por explorar a hipótese, muito mais barata de ampliar o aeroporto do Porto Santo que, ainda por cima, teria uma comparticipação da NATO para a parte comum, com fins militares, quer dizer para a melhoria da pista. Mas a “quebra” dos fluxos de passageiros em Porto Santo gerava grandes transtornos à exploração turística da Madeira. Todavia, fizemos as coisas como devíamos, procurando sempre encontrar as soluções mais simples e menos dispendiosas. Se não tivesse havido fundos europeus, não teria sido possível ir tão depressa para a concretização de uma obra que é, a todos os títulos, excepcional. Ainda hoje! Começámos por colocar os dois aeroportos num só gabinete. Isso favorecia a procura da melhor solução para os dois. Mas admitimos, logo, a hipótese de começar a estudar a grande obra – então estimada em cerca de 15 milhões de contos – sem encenações nem subterfúgios. Estaria tudo preparado para a fazer, se conseguíssemos o financiamento. Como conseguimos, ela foi feita.

*

Durante o tempo em que exerci as funções de Ministro do Planeamento tive sempre relações fáceis e cordiais com o Governo Regional da Madeira, mas também muito formais. Eu não acredito nas vantagens da quebra do formalismo, quando se exercem cargos ministeriais. É que o cargo é sempre maior do que nós! Não dá margem para nos esquecermos disso.

No princípio de Fevereiro tirei um sábado para trabalhar, durante todo o dia, no Funchal, com o Presidente do Governo Regional e seis Secretários Regionais. Abordámos todos os pontos que eles quiseram relativamente ao trabalho que vi-nham a fazer com vista ao desenvolvimento da Região. Tudo ia acabar, como é costume, na carência de meios para concretizar as muitas ideias que tinham. Mas

a verdade é que estas existiam e estavam muito bem articuladas em torno de objectivos concretos. O Presidente, depois das boas-vindas, deixou que cada um expusesse os problemas dos seus sectores e o que pretendiam fazer para lhes dar solução. Assim passámos em revista os sectores do Planeamento, dos Transportes, da Energia, da Educação, da Integração Europeia e, naturalmente, das Finanças. A Madeira sempre teve responsáveis para a Integração Europeia muito activos, complementando a sua acção com funcionários madeirenses em Bruxelas, diligentíssimos na passagem de informações que pudessem interessar à Região, tanto no campo das oportunidades, como no das ameaças. É assim que as coisas se devem passar. A questão fundamental era, de forma recorrente, a ampliação do aeroporto. Mas a melhoria das ligações marítimas entre o Funchal e Porto Santo também figuravam. Ainda não se falava na grande rede rodoviária, mas antes de melhorias pontuais em certos trechos mais congestionados. A energia que era cara, preocupava-os. Faziam um discurso muito fundamentado acerca da base económica da Região que tinham decomposto, produto a produto, analisando os problemas que enfrentava cada um deles, sendo que os sectores sociais também lhes mereciam atenção, nomeadamente o da educação, em relação ao qual tinham numerosas propostas concretas a fazer.

Queriam, naturalmente, aproveitar ao máximo os benefícios proporcionados pelos fundos comunitários, mas tinham dificuldades para realizar a contrapartida nacional. É preciso ir longe no tempo, a reuniões como esta – que foi, naturalmente, relatada com pormenor ao Primeiro-Ministro – para compreender certas evoluções nas regras que presidem à gestão dos fundos estruturais. Foi o Primeiro-Ministro Cavaco Silva que, na Cimeira de Rodes, defendeu a criação de um novo conceito – o de região ultra-periférica – que deveria ser atribuído, entre outras, às regiões insulares europeias que veriam, por essa via, serem majoradas as participações comunitárias.

Todas as suas candidaturas (menos uma) tinham sido aceites para financiamento, nomeadamente as obras que já estavam a andar e que, sem apoio, correriam a um ritmo muito mais lento do que aquele que foi possível imprimir, desta vez com mais dinheiro. Esta questão da base económica era importante, porque 80% do que consumiam era importado. Impunha-se equilibrar o diferencial com estímulo-

lo das exportações, particularmente do turismo, para o qual a Região tinha aptidões particulares. E desse modo voltávamos à magna questão do aeroporto... O turismo, nessa ocasião, contribuía com 57% para a produção regional. As outras exportações (flores, bananas, vinho e obras de vime) não eram muito expressivas; orçavam pelos quatro milhões de contos. Assim, acentuaram a preocupação com a qualidade, o que eu não podia deixar de apoiar. Por exemplo, referiram a carência de técnicos das Câmaras Municipais, pois só a do Funchal é que estava razoavelmente guarnecida; as outras não dispunham dos quadros necessários e isso era um grande entrave à sua acção. A habitação era uma carência sentida e que não podia ser resolvida por via da aquisição de casas, porque a construção era caríssima. Havia, assim, que fazer numerosos bairros sociais que teriam de ser arrendados de modo bonificado.

Hoje está na moda desmerecer no Dr. Alberto João Jardim. Ele pode ter um estilo demasiadamente exuberante e está, de facto, há tempo demais no seu cargo o que, em quaisquer circunstâncias, não é bom. Mas eu devo dizer que, ao longo do tempo em que trabalhei com ele, encontrei sempre um político muito inteligente e devotado à sua terra de modo inexcusável. Uma fonte de energia inesgotável, criativo, mexendo-se com à-vontade na cena internacional e com uma facilidade enorme para estabelecer relações com todos os seus administrados, na Madeira, na África do Sul ou na Venezuela; eu conservo dele uma grande ideia, valorizada pela sua lealdade “sans reproche”. Tentava sempre obter o máximo para a sua região; mas quando via que se tinha alcançado o possível e, para tal, feito todos os esforços, aceitava o que lhe era contraproposto.

Será injusto se algum dia tentarem fazer esquecer-lo depressa, porque a Madeira deve-lhe muito. Talvez tivesse sido bom, haver passado o lugar a outro, há algum tempo atrás.

*

O Orçamento do Estado e as Grandes Opções do Plano são sempre apresentadas aos partidos, antes de ser o documento final da proposta entregue ao Presidente da Assembleia da República. Do lado do Governo, a apresentação cabia ao Ministro das Finanças e ao Ministro do Plano, mas quem chefiava a delegação era

o Ministro Adjunto. Esta era, para mim, uma experiência nova, porque como Ministro da Educação eu não tinha participado em nenhuma. A primeira sessão teve como interlocutor o Partido Socialista e a sua delegação era chefiada pelo Presidente do Partido, o Dr. António Macedo, que eu conhecia há anos, o Eng.º António Guterres, o Eng.º João Cravinho e o Dr. Manuel dos Santos. O Eng.º Cravinho era, além de deputado, funcionário do Ministério. Fizemos a exposição, começando pelas GOP como era tradição. O Dr. Miguel Cadilhe fez um circunstanciado relato das Linhas Gerais do Orçamento, mas o Eng.º António Guterres reagiu: que este método não era bom; que deveria ser fornecido um documento (o que aconteceria oito dias depois)... Disse da sua preocupação quanto ao crescimento da economia; o Governo devia dar-se a ambição de crescer 4%!... Protestou quanto aos preços dos combustíveis. Protestou, também, em relação à transposição das directivas comunitárias que estava a decorrer lentamente, particularmente no sector da agricultura. E exprimiu a sua impressão de que não estávamos suficientemente presentes em Bruxelas e que devíamos ir a muito mais reuniões. Mas manifestou a disponibilidade para dar uma contribuição positiva para a melhoria dos documentos.

Eu mantive relações superficiais com o Eng.º António Guterres, mas pude apreciar a sua grande inteligência e facilidade de expressão. Quando fala, pode-se transcrever directamente o que diz sem correcções, porque não há uma falha, nem de terminologia, nem de discurso. Por outro lado, é um homem bom e culto. Padece de um defeito fatal para um político: quer agradar a todos! Isso nunca foi nem será possível. Reside aí a causa dos contratemplos que teve. A delegação do CDS era presidida pelo Eng.º Miguel Anacoreta Correia. No partido havia uma reacção epidérmica em relação a tudo quanto eram planos! Fossem eles anuais, de médio-prazo, locais, regionais ou nacionais; associavam todos eles aos “planos quinquenais soviéticos” e isso despertava neles reflexos “pavlovianos” cujo intérprete mais eloquente era o Dr. José Luís Nogueira de Brito que protestava sempre com bom humor e impecável elegância formal. Estavam preocupados com o desguarnecimento dos serviços de técnicos competentes e com a ausência de evolução tecnológica dentro dos serviços. O desequilíbrio do Orçamento Corrente tinha de ser reduzido drasticamente. Os tribunais e os serviços do Minis-

tério da Justiça, na sua opinião, estavam numa situação caótica que importava corrigir de imediato. Manifestaram a sua profissão de fé na regionalização.

A delegação do PCP era formada pelo Dr. Carlos Carvalhas e pelo Dr. Octávio Teixeira. O primeiro era de relações pouco simpáticas; parecia estar sempre a troçar por não serem os outros tão “progressistas” como deviam. Mas o segundo mostrava uma competência indiscutida e era escutado com atenção. Preocupavam-se muito com o emprego e incitaram o Governo a avançar com o Alqueva, como tinha sido prometido pelo Governo anterior.

O MDP/CDE apresentou-se com uma delegação chefiada pelo Dr. Corregedor da Fonseca e na qual vinha o Prof. Raúl de Castro, autor muito prolífico em temas de história económica, sempre vista segundo uma óptica marxista. Congratulavam-se com o diálogo estabelecido, chegando a elencar um conjunto de medidas que consideravam como positivas. Mas achavam que o Governo estava errado quando afirmava que o motor da recuperação económica seria o sector privado; para eles seria o sector público cooperativo... A iniciativa privada, segundo a sua opinião, só se moveria se lhes fossem concedidos grandes incentivos, o que deformaria o mercado, de forma perigosa. Protestaram contra as alterações às leis laborais. Manifestaram pequeno apreço pela nossa classe empresarial.

Todas estas conversas decorreram com grande rigor formal. E assim sucedeu ao longo dos dez anos em que nelas participei, ocupando as mesmas funções. Pode-se dizer que delas pouco resultava para a afinação dos documentos em apreço. Mas permitia auscultar as principais preocupações da oposição e referi-las, posteriormente, nas intervenções que os dois Ministros tinham de fazer em plenário. E, especialmente, permitiam conversar sem a pressão dos holofotes, se bem que fosse obrigatória a cortesia. Na sociedade portuguesa faltam hábitos de luta forte com regras firmes seguidos da prática de actos de cortesia obrigatória. Talvez fosse bom jogar mais “rugby”...

*

Em 1986, o mercado de arrendamento de habitações não funcionava. Tinha sido completamente aniquilado em 1974 e 1975. E as condições de compra de habitação eram duras. Isso levou o próprio Primeiro-Ministro a desabafar em Conse-

lho: “Os jovens têm, de facto, uma grande dificuldade em comprar casa!”. Mal nós adivinhávamos que, vinte anos depois, o crédito para a compra de habitação, por ser tão barato, tinha induzido uma oferta exagerada, vindo a causar os maiores problemas e levando a um reacendimento, ainda ténue, do mercado de arrendamento. A situação equilibrada deve garantir lugar para o arrendamento e para a compra, em diferentes momentos da vida, consoante o tamanho da família, as posses, a localização dos empregos e os serviços que são prestados nas redondezas. Já o referi a outros propósitos: as respostas mono-dimensionais não se coadunam com a variedade da vida e das situações que, durante ela, atravessamos. Uma resposta monocórdica é sempre pobre. Então, quando ela é determinada por razões ideológicas, torna-se insuportável, além de não resolver nada. Não há respostas simples e, muito menos, simplórias... A sociedade é um sistema complexo quando está em repouso e muito mais quando está em evolução.

*

Ao contrário do que muitos pensam, em Portugal, não há muitos profissionais de grande competência técnica na política. Houve uma vez em que tentei aliciar para a presidência da uma empresa pública um gestor com provas dadas, que recusou o lugar aceitando, no entanto, o de vogal dessa mesma administração. Quando indaguei a causa, disse-me que não queria sujeitar a sua família às formas correntes de tratamento que a imprensa dava às chefias das instituições públicas, julgando sem julgamento, espalhando boatos para fazer o jeito a amigos ou a “lobistas”... Assim se fez, com benefício patente, para o órgão que ele veio a integrar. A seguir ao 25 de Abril foram criados institutos e gabinetes uns atrás dos outros, sem parar para pensar e sem ver se a actividade de alguns deles se justificaria ou não. Já referi que me foi dada a incumbência de acabar com alguns e também já disse que, em Portugal, é sempre mais difícil extinguir do que criar. O Eng.^o João Cravinho chefiava um desses institutos que iria ser extinto. Mas ele é um técnico de alta craveira, estudioso e actualizado. Não poderia o País perder o concurso da sua inteligência e saber. Por isso, antes de extinguir o GEBEI (Gabinete de Estudos Base da Economia Industrial) pedi-lhe para ir falar comigo, oferecendo-lhe um lugar na esfera da Ciência e Tecnologia. Agradeceu mas, como eu esperava que

sucedesse, interessou-se primeiro pela colocação dos técnicos que trabalhavam com ele e que, manifestamente, não deveriam ir para o quadro de excedentes da função pública, mas, antes, encontrar lugares onde pudessem continuar o trabalho que sabiam fazer, mesmo que num outro enquadramento político. Este é o princípio de que o “comandante tem de ser o último a abandonar o barco”. Há muita gente que acha que não se deve estar com demasiadas atenções em relação à oposição, pois eu penso que as pessoas estão sempre acima de tudo o resto. Não me tenho arrependido de o ter feito sempre.

*

As leis devem ser simples e entendidas por todos. Os governos do Eng.^o José Sócrates, à míngua de guarnecerem os gabinetes e as direcções-gerais com juristas competentes, recorreram muito à novidade de encomendar a redacção de leis a grandes gabinetes de advogados. Estes, por via de regra, aprimoram-se muito em matéria de Direito, mas, correntemente, sabem pouco da Administração e das condições reais de aplicação das elegantes construções jurídicas que concebem. Acho muito bem que eles sejam consultores e que deem contribuições inovadoras e façam progredir a produção legislativa, quer quanto ao conteúdo, quer quanto à forma. Mas a responsabilidade da versão que irá ser publicada no jornal oficial tem de vincular, além do Governo, a própria Administração que vai ficar com o encargo de a fazer aplicar ou fiscalizar.

Há um esforço particular de redacção que tem de ser exercitado. A qualidade do Português usado convém que seja irrepreensível. Afinal, o Diário da República deve ser um modelo, também na linguagem que usa.

*

Em 1987 passariam cem anos sobre a morte de Fontes Pereira de Melo. Neste nosso hábito de análise superficial das coisas e das pessoas, cunhou-se o “fontismo” como uma mera política de obras públicas sem atender às iniciativas de fomento económico por ele promovidas e à mudança de mentalidades que se operou no seu tempo. Foi uma época de prosperidade e abertura; foi, também, um tempo de aprofundamento de más práticas políticas que haveriam de

degradar-se até à ruptura. Mas destas não pode ele ser responsabilizado. Enquanto que a onda de prosperidade e de modernização do país corresponde à sua visão e ao seu impulso. Nesse sentido, encomendei ao Prof. Jorge Borges de Macedo uma biografia para ser editada ao longo de 1987. Tive vários encontros com ele para fazer o ponto da evolução do trabalho. Ele era um erudito cujo convívio me apetecia sempre. Aprendia muito nessas conversas. Ele estava a recolher uma imensidade de dados e o trabalho ia avançando, quando fomos surpreendidos pela sua morte quase súbita. Perdi um amigo que estimava e nós todos um estudo que seria, seguramente, muito importante para ficar a conhecer melhor uma personalidade ímpar da vida pública do final do século XIX. Eu conhecia o Prof. Jorge Borges de Macedo de longa data. Estivemos em Londres ao mesmo tempo, em 1970, eu no Imperial College, ele a recolher material na British Library, para um livro que estava a escrever. Era um trabalhador incansável! E um conversador que polarizava a minha atenção até às tantas da noite!... Não me esqueço desses eruditos momentos pós-prandiais.

*

Hoje não é difícil encontrar quem vá ocupar lugares em Bruxelas. Mas, em 1986, poucos académicos estavam dispostos a interromper as suas carreiras para ir preencher lugares na Administração Comunitária no domínio da Ciência e Tecnologia. Foi preciso muita insistência para conseguir que alguns fossem. A garantia de um lugar seguro sempre foi muito importante para os funcionários portugueses, mesmo para aqueles que estavam menos vulneráveis por possuírem altos níveis de formação.

*

O Dr. Mário Soares tinha sido eleito Presidente da República e nenhum de nós sabia que tipo de relações ele pretendia manter com o Governo. Como se sabe, o candidato que nós tínhamos apoiado era outro; sabíamos que o vencedor era hábil na exploração dos conflitos e que gostava mesmo de os fazer despertar. Por isso, se debateu entre nós, qual o estilo que deveríamos adoptar. Era nossa convicção que os Portugueses não gostam de conflitos institucionais e, portanto, entendemos que

deveríamos dar mais relevo ao que nos aproximava do que àquilo que, eventualmente, nos separava. Estávamos convencidos de que o Partido Comunista queria forçar um entendimento entre o PS e o PRD e, por outro lado, sabíamos que o CDS se recusava a desempenhar o papel do MDP/CDE do PSD. Em resumo, estávamos sozinhos, tendo como interlocutor privilegiado o Presidente da República. Havia, por isso, que mostrar ao país a nossa capacidade – o que, manifestamente, foi conseguido – sem suscitar nenhum diferendo maior com o Presidente da República. O Dr. Mário Soares, durante o seu primeiro mandato, foi de uma cordura exemplar. Só no segundo se assumiu como oponente. Mas foi, deliberadamente, que o Governo estabeleceu, logo no princípio, mostrar quanto valia mas, de forma nenhuma, hostilizar o Presidente. Também se decidiu falar preferencialmente do que já tinha sido feito, evitando banalizar a presença de ministros e de secretários de Estado em toda a sorte de acontecimentos, dando preferência manifesta às visitas de trabalho. Não se deveria, em caso nenhum, criar factos políticos artificiais que se sabe como começam mas nunca se sabe como acabam.

*

Um problema complicado, nessa ocasião, respeitava aos assessores de imprensa. Os jornalistas que tinham desempenhado essas funções situavam-se todos, politicamente, à esquerda do Governo, pois não sabiam quanto tempo é que este iria durar. Assim, em conversas com os membros do meu gabinete foi aventado o nome de um jornalista de uma rádio que pedi para vir falar comigo. Disse-me estar disposto a dar-me “bons conselhos”, mas que não era do seu interesse expor-se, num gabinete ministerial. Foi contratada uma jovem jornalista que precisava, manifestamente, de trabalhar. Quando era preciso organizar uma conferência de imprensa nunca “fazia as honras da casa”; deixava que um adjunto as fizesse e sentava-se na última fila, tomando notas como se fosse uma outra colega convidada. Este é, então, o resultado da participação política excessiva dos profissionais da comunicação social. Ainda não foram capazes de definir um código de conduta para aqueles que queiram ser neutros. Têm de ser sempre “clientes” de um partido, com todos os riscos que isso acarreta. Afinal são políticos sem o serem; assumem os riscos, mas não desempenham as funções.

*

Em determinado momento, houve, em relação ao serviço militar, a manifestação de “objecção de consciência”. Para mim uma declaração dessas deveria ter por trás uma convicção forte contra a guerra e os seus malefícios, de tal forma que impedisse os declarantes de participar em qualquer espécie de acto de defesa do seu país. Nesse ano houve só (...) cerca de 25.000 declarações. Tratava-se, evidentemente, de puro oportunismo. Anunciava-se já uma pressão forte para acabar com a conscrição.

*

No dia 13 de Março de 1986, foi feita, no Hotel Ritz, em Lisboa, a apresentação pública da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento. Ela seria o mecanismo de substituição da Ajuda Americana ao Desenvolvimento, revestindo a forma de uma instituição de direito privado portuguesa. Na apresentação, o Senhor Donald Finberg disse que ficaria responsável especialmente pela área da Ciência, Tecnologia e Estatutos e pelo aprofundamento da cooperação entre Portugal e os Estados- Unidos. As prioridades que tinham definido eram o desenvolvimento empresarial, o fomento da ciência e tecnologia e a qualidade da educação; estas três áreas absorveriam cerca de 75% dos fundos disponíveis. Havia, ainda, como áreas de atenção o melhoramento da Administração Pública, a descentralização e a cultura. Dariam preferência a projectos e não a pessoas. Queriam contribuir para o desenvolvimento de Portugal por via do fortalecimento das suas instituições; não fariam nem filantropia, nem construções. Apostariam, especialmente, em “centros de excelência”.

O Dr. Rui Machete ficaria responsável pelas relações com a Administração Pública e pelo património da Fundação. Manifestou-se, particularmente, favorável à “de-regulation”. E referiu-se, particularmente, ao projecto de cartografia digital que reclamava a arrumação de diversos serviços e no qual eu estava particularmente interessado, como já referi noutra lugar. Aliás, tinha sido eu o proponente. Mencionou a articulação com o INA (Instituto Nacional de Administração) a que tanto ele como eu estávamos ligados a mais de um título. Esclareceu que a FLAD não deveria ter um papel “motor” mas simplesmente “auxiliar”. O Dr. Bernardino Gomes fica-

ria encarregado das relações com o sector privado e com o sector da cultura. Mas insistiu-se no funcionamento do órgão executivo como uma “troika”. Informaram que já tinham recebido 120 projectos que estavam em apreciação; julgavam que poderia haver a aprovação de cerca de 50 projectos por ano, orçando por uns dez milhões de dólares. Os projectos seriam avaliados todos em conjunto.

A FLAD estimulou muitas novas actividades e desempenhou um papel de relevo, nomeadamente no campo da investigação científica e no lançamento de algumas instituições inovadoras. Em 2003 eu próprio integrei o Conselho Executivo e, posteriormente, o Conselho Directivo.

*

Numa reunião da Comissão Parlamentar de Economia e Finanças (6/3/1986), o Dr. José da Silva Lopes quis que eu esclarecesse qual era a minha filosofia de planeamento. Respondi-lhe que ela tinha por fim assegurar a coerência e a coordenação do investimento público. Era mais uma “planification à la française” do que qualquer outra forma de planeamento que, nessa altura, ainda era recomendada por certas forças políticas.

*

É indispensável manter contactos fluídos com as associações empresariais. Mais do que de qualquer outra coisa, o que deve circular em super-abundância é a “informação” nos dois sentidos. O ministro deve saber quais são os problemas dos empresários; os empresários têm de conhecer, em antecipação os programas e projectos que estão na calha e qual o teor das negociações em curso em Bruxelas. Isso é particularmente importante em relação às associações ligadas às obras públicas e à construção civil. Mantive com elas contactos frequentes.

Em 17 de Março de 1986 tive um encontro com a AECCOPN (Associação dos Empresários da Construção Civil e Obras Públicas do Norte). Suponho que, nessa ocasião, se designava por uma sigla que trocava o E pelo I (Industriais). Vinham solicitar informação atempada acerca dos concursos de maneira a poderem-se preparar para eles. Gostariam da parcelização dos grandes trabalhos, de modo a poderem ter acesso os médios empreiteiros – É sintomático que não

contemplassem a preferência pelo associativismo entre eles. Preferiam que fosse o ministro a partir as obras em vez de serem eles a juntarem-se para concorrer a um grande empreendimento, no qual a escala poderia ajudar a fazer algumas economias. Definitivamente, o associativismo não é o nosso forte! – e clamavam por uma moralização das Autarquias! Chegaram mesmo a sugerir a criação de um Tribunal de Contas para elas! Desconfiavam, particularmente, das obras municipais que não tinham de ir a concurso, por ser o tecto exigido para isso muito elevado e combinado entre a Câmara e a Assembleia Municipal. E protestavam contra a exclusão de partes do projecto (por exemplo, a electricidade) do processo de concurso, sendo considerada, posteriormente, como “trabalhos a mais”, o que era a porta aberta para procedimentos menos escorreitos. A imaginação, em relação a estes mecanismos, não cessava de me surpreender!...

*

O Orçamento para 1986 teve ser discutido em Março do mesmo ano, devido à posse tardia do Governo, no ano anterior. O Ministro das Finanças, Dr. Miguel Cadilhe, foi quem fez o discurso de abertura. Começou por insistir na disciplina das finanças públicas, solicitando uma indicação inequívoca em relação ao acerto das medidas que propunha; dizia que ninguém podia ser condutor e sinaleiro ao mesmo tempo; a Assembleia deveria dizer claramente o que pensava acerca do que nos propúnhamos fazer. Referiu-se à extinção de serviços públicos e de empresas públicas falidas. Elaborou sobre o aumento de eficiência do sistema fiscal, nomeadamente por via da introdução do IVA. Esclareceu a inserção do orçamento num referencial macroeconómico que caracterizou. E justificou com detença as principais medidas propostas, particularmente as que tinham maior sensibilidade política.

Quem respondeu em primeiro lugar foi o MDP/CDE, logo seguido do PCP. O primeiro, entre outras coisas, acusou o Governo de tentativa de manipulação da opinião pública e de não atender suficientemente às pequenas e médias empresas. O segundo queria ver mais medidas para fomentar o crescimento do PIB e protestou contra a destruição de empresas públicas. O PS protestou, também, contra a extinção de organismos e empresas públicas e o atraso na compra de fragatas...

O Deputado José Manuel Tengarrinha disse que o Orçamento era tecnicista e tinha esquecido o Homem! Era em torno deste que tudo deveria girar. O Deputado António Guterres queria ver mais nitidamente uma estratégia de relançamento sustentado da economia. O Ministro das Finanças não teve dificuldade nenhuma em responder a todos.

Coube ao Deputado Correia Gago comentar as GOP. Começou por criticar o carácter pluri-anual que lhes queríamos dar, porque isso não era constitucional. Disse que elas estavam formuladas de modo difuso, quando pretendia ver medidas muito concretas. Verberou a pouca atenção dada ao papel do sector empresarial do Estado e enalteceu a função do sector público como motor de desenvolvimento. Recomendou que se substituísse o “grande rasgo criador pela sensatez”. O Deputado Carlos Carvalhas afirmou que as GOP eram um instrumento de destruição e retrocesso. Naturalmente por causa das empresas públicas... As GOP eram um mero instrumento econométrico!... E, simultaneamente, uma forma de auto-propaganda do Governo. Como se fosse possível fazer propaganda com econometria!... O crescimento previsto de 4% ficava aquém das necessidades! Como os tempos, entretanto, mudaram!

O Eng.^o Eduardo Pereira, um homem muito inteligente e hábil, tinha sido um Ministro da Administração Interna não excessivamente preocupado com a situação das Autarquias. Pois, na oposição, revelou-se como sendo um seu defensor estrénuo; dei-lhe, no final, os parabéns! Mantive, sempre, com ele um trato de muita cordialidade.

Houve muitas outras intervenções. As Grandes Opções do Plano tinham sido lidas e merecido atenção como em nenhum ano anterior havia sucedido. Fiquei satisfeito por isso.

*

Preocupa todos os governos a fuga de informações. Nomeadamente, das agendas das reuniões do Conselho de Ministros. E os jornais gostavam muito de publicar o rol de assuntos a tratar na própria manhã do Conselho. Isso dava uma ideia de vulnerabilidade que eles se compraziam em explorar. Como seria de esperar, um papel a que tinham acesso umas dezenas de pessoas não beneficiava de um sigilo

rigoroso. Mas é preciso que os gabinetes se apliquem a tratar com rigor mesmo as pequenas coisas, para tornar claro o funcionamento dos mecanismos de protecção. Como se compreende, nunca se descobria a fonte... Desconfiava-se, mas não se tinha a certeza...

*

Não há governo, aqui e no estrangeiro, que não goste de fazer um balanço ao fim de cem dias de exercício. Não sei que associação é que se faz com os cem dias do governo de Napoleão após o regresso da ilha de Elba ou se é, somente, por ser um número redondo. A verdade é que nunca pode ser um grande indicador: as medidas de fundo ou estão a ser esboçadas ou ainda não tiveram tempo de produzir efeitos; as superficiais não interessam. Após a posse, o primeiro grande documento que o Governo pode produzir é o Orçamento e esse é que deveria merecer uma leitura aturada pelos Cidadãos e pela Comunicação Social. O relatório dos cem dias representa um epifenómeno a cuja elaboração não se deveria devotar muito tempo e energia.

*

Foi na reunião de 31 de Março de 1986 que, na visita que me fez o Dr. Alberto João Jardim, ficou decidido mandar elaborar o estudo para a grande pista do Aeroporto de Santa Catarina, na Madeira. Ainda não sabíamos como seria o investimento financiado. Demos o primeiro passo para a sua concretização.

*

Como se sabe, por uma conjugação de factores que uniram os interesses das novas dezassete regiões autónomas com as das empresas de construção e com os dos engenheiros colocados em postos de decisão, a Espanha deu prioridade à construção de rodovias de todos os tipos (2) – auto-estradas, “quasi” auto-estradas, estradas de outras categorias – com uma preocupação de “densificar” a rede interna e as ligações a França. Portugal continuava “de espaldas”. Um dia que o Embaixador de Espanha me visitou e eu aproveitei para lhe transmitir o meu desapontamento. Logo me respondeu que o Ministro espanhol estava na



FIG. Início das obras do novo Aeroporto Internacional do Funchal

disposição de vir a Lisboa expor a sua estratégia. A mim, nunca veio visitar-me, para esse efeito. Estávamos na fase de enchimento da auto-suficiência espanhola... Houve, contudo, duas pontes que avançaram: a de Valença e a de Vila Real de Santo António. As comissões mistas respectivas foram nomeadas em 1986.

Os Portugueses que, como eu, gostam de Espanha e dos Espanhóis, esquecem facilmente que Portugal está a jusante de Espanha nos rios, nas estradas, nas ferrovias... Só não o faz nos portos, porque, até nas ligações aéreas com a Europa, está condicionado pelas greves dos controladores aéreos espanhóis. Isto faz com que as negociações nunca devam ser sectoriais, devendo antes inserir-se sempre num quadro em que haja outros sectores em que eles, manifestamente, precisem do nosso concurso para realizar o que pretendem. Ou, então, fazê-las no quadro da União Europeia onde, por exemplo, foi possível definir um Trans-European Transport Network (TEN-T) que convém aos dois países (2013). Tal deve, por outro lado, alertar-nos para a importância de comandarmos os transportes marítimos e os portos, explorando todas as virtualidades dos seus atributos – portos de “hinterland” e portos de “transhipment”. A este assunto voltarei mais tarde.

*

O projecto de Código Cooperativo, que estava no Parlamento para apreciação e votação, tinha partido do Partido Socialista e havia sido elaborado no próprio INSCOOP. Ele seguiria o seu caminho... Mas tinha mais de setecentos artigos! Como é que se haveria de explicar aos agricultores um documento tão extenso? As leis devem ser curtas e elegantes e redigidas num português irrepreensível. Tudo o resto deve ir para regulamentos sectoriais que serão estudados pelos interessados e modificados de acordo com o correr dos tempos. O documento estruturante deve ficar-se nos “invariantes”, quer dizer nos princípios orientadores. Nessa ocasião (1986), as falsas cooperativas do Alentejo eram mais de trezentas. Todos os períodos pós-revolucionários são turbulentos. Basta recordar a Revolução Francesa até ao 18 de Brumário. Parece ser muito difícil caminhar por uma linha recta... É por isso que eu sou cada vez mais reformista, impacientando-me as alternâncias entre a anarquia e a hierarquia. Já não tenho paciência nem para uma nem para outra.

*

Houve uma tentativa para criar um banco cooperativo, o BANCOOP. Felizmente, o Banco de Portugal não deu seguimento à proposta. Mas esta foi apresentada e defendida pelos interessados. Conformaram-se com o “parecer técnico” negativo.

*

Há sempre, à volta do poder, consultores de todas as especialidades, habitualmente inteligentes e informados, prontos a pôr a sua “pluma” e a sua cabeça ao serviço – bem pago – dos consulentes. Estão sempre disponíveis e são capazes de arranjar argumentos para uma coisa e para o seu contrário. O primeiro cuidado que têm é ouvir para onde sopra o vento, porque o “cliente tem sempre razão”. Podemos ter todos uma certeza. Uma vez abandonado o poder, os seus antigos detentores ficarão sossegados: nunca mais verão os seus diligentes consultores. Ou melhor, vê-los-ão, algumas vezes, a apoiar quem lhes sucedeu... sempre com inteligência e entusiasmo. Uns verdadeiros profissionais da “consulta”.

*

As medidas de disciplina de gestão tomadas em relação às empresas públicas não foram, obviamente, concertadas com os respectivos gestores. Elas eram de orientação geral tocando a todos sem excepção. Mas alguns fizeram chegar aos ministros que conheciam como estavam “incomodados” com a falta de audição prévia.

*

Os Portugueses têm um sentido de pontualidade e de uso do tempo muito mais mediterrânico do que “carolíngio”. E, todavia, é com os do Norte que negociamos mais e é com eles que medimos forças em termos de competição. Nessa ocasião (1986), ainda não enfrentávamos a concorrência da China, da Índia e do Extremo-Oriente. O padrão na concorrência era o alemão e o dos seus vizinhos. Para mim era (e ainda é) certo que os Portugueses perdem tempo! Fazem-no ao longo do ano e ao longo do dia. Por isso, apresentei duas sugestões ao Primeiro-Ministro que me encarregou de as desenvolver. Em relação às perdas de tempo ao longo

do ano propus-lhe que, tirando as datas principais – o Natal, a Páscoa, o Dia 10 de Junho e poucos mais, se “colassem” os dias feriados ou à segunda-feira ou à sexta-feira de modo a que se evitassem as famosas “pontes”, essas sim indutoras de muitas perdas de tempo. Eu negociaria com as Câmaras Municipais a transferência para esses dois dias da semana dos feriados municipais. E quanto aos feriados nacionais eles adquiririam outras designações para serem comemorados: o dia da Restauração seria a primeira segunda-feira de Dezembro, o da República idêntico dia de Outubro, o da Liberdade a última de Abril, o do Trabalho (Labour Day) a primeira de Maio, e assim, sucessivamente. Todos reconhecemos que, em Junho, entre pontes e feriados religiosos, nacionais e municipais corre-se o risco de em Portugal, se trabalhar só meio mês! É quase romano (dos tempos do Império, evidentemente...)! Para tal, era preciso falar com o Cardeal Patriarca de Lisboa, Dom António Ribeiro, com quem eu tinha relações muito amistosas. Visitei-o em 21 de Abril de 1986 para lhe expor o problema. Ouviu-me com atenção e disse-me que gostaria de auscultar a Conferência Episcopal, o que fez com diligência. Passados uns tempos fez saber ao meu chefe do gabinete que estava preparado para falar comigo. Compreenderam a questão, analisaram as suas diversas implicações e aceitavam o seguinte: os dias santos principais (Natal, Sexta-feira Santa, Todos-os-Santos) não poderiam ser amovíveis. Insistiam em manter o 15 de Agosto (Assumpção de Nossa Senhora) no dia tradicional – ao que eu anui, imediatamente, porque a meio do mês principal de férias não há grandes interrupções de trabalho – e aceitavam celebrar o Dia de Corpo de Deus (então, numa quinta-feira, correntemente em princípios de Junho) no domingo mais próximo. Quanto aos santos associados à maior parte dos feriados municipais não viam inconveniente nenhum em deslocá-los para as segundas ou sextas mais próximas do dia litúrgico votado aos santos padroeiros. Em relação ao dia 8 de Dezembro (Conceição de Nossa Senhora) preferiam que ele não fosse mudado pela importância que, na História de Portugal, sempre lhe tinha sido consagrada. Depois de ter obtido esta abertura da Igreja, fui falar com o Presidente da República, Dr. Mário Soares, que me ouviu atentamente. No fim só fez esta observação: “Com isso que me diz, corremos o risco de celebrar o 25 de Abril no dia 24!... Isso nunca!” Fim de conversa. As coisas acabaram por ter uma solução em 2012, bem mais radical e a meu

ver menos equilibrada. Não se deslocaram os dias feriados, mas eliminaram-se quatro feriados de uma assentada, dois civis e dois religiosos. Ou suspenderam-se durante cinco anos! Para ir habituando as pessoas... A este tipo de soluções costuma-se dar o nome de Procusto, salteador da Ática que impunha às suas vítimas cortar-lhes as pernas ou esticá-las até ao tamanho da cama e que, tendo sido apanhado a fazer isso por Teseu, foi sujeito ao mesmo suplício. Eu prefiro os pequenos passos, porque tenho observado como os meus compatriotas são avessos à mudança. Por isso só a fazem com revoluções, o que costuma levar muita coisa de aproveitável atrás de si e não só o mal que se pretende extirpar.

A outra teve a ver com a mudança da hora. Os Europeus do Centro e do Norte costumam começar a trabalhar cedo, acabando também a meio da tarde. Nós começamos tarde e, em muitos locais de trabalho, também nos deixamos arrastar pela noite dentro. Ao nosso lado, os Espanhóis têm a mesma hora dos países do centro da Europa. Ora nós queremos potenciar a nossa vocação exportadora! E a exportação vive do contacto. Começando os clientes a trabalhar às nossas sete e nós às dez, há três horas diárias de potenciais ligações que se perdem. E como eles almoçam em meia-hora e nós insistimos em fazer um intervalo de hora e meia a duas horas, lá se vai mais algum tempo perdido. Pois não imaginam os argumentos que eu tive de ouvir contra a mudança! O que mais me surpreendeu veio da parte de um homem, aliás muito razoável, mas que me disse seriamente que a mudança da hora contribuía para a desagregação familiar pelas discussões que suscitaria ao fim da tarde, porque os meninos não queriam ir para a cama com luz do dia. E eu que pensava que estarem os pais em casa mais cedo ajudaria à consolidação familiar por passarem eles a ter mais tempo para acompanhar os filhos a fazer os deveres ou para participar com eles em desportos!... Por outro lado, na Galiza, que tem uma hora mais do que nós, deveria ser ensurdecedor ouvir as discussões dos miúdos espanhóis com os seus pais por não se quererem deitar cedo durante o mês de Junho... Um outro argumento tinha a ver com os vendedores de droga que atacariam com mais facilidade os adolescentes logo de manhã, no inverno, quando ainda faz escuro!... Muito assediados devem ser os jovens holandeses, alemães, suecos e finlandeses cujo dia só desponta quase a meio da manhã!... A questão é muito mais funda! Os Portugueses não gostam de mudar de hábitos, mesmo quando há argumentos racionais para o fazer!...

*

Na reunião do Conselho de Concertação Social de 23 de Abril de 1986, presidiu o Primeiro-Ministro. A grande preocupação estava ainda associada à inflação e aos seus efeitos corrosivos na economia em geral e nos salários em especial. A Comunidade Europeia tinha, nessa ocasião, uma taxa de inflação média de menos de 5%, com a República Federal da Alemanha com menos de 1% e a Espanha entre 7% e 8%. Nós vínhamos de valores altíssimos próximos dos 20%. O Primeiro-Ministro demonstrou a razão pela qual considerava a meta de 12% alcançável e consistente com a expansão do crédito e com um crescimento do PIB entre 4% e 5%. Introduziu dessa forma o tema áspero da flexibilidade e da mobilidade do trabalho. Na mesma reunião, o Ministro das Finanças sublinhou as dificuldades de instalar na economia expectativas repressivas da inflação. Todos – empregados e empregadores – se tinham habituado a uma inflação galopante. Mas ele fundamentou as metas que apontou: 1986 – 14% a 12%; 1987 – 10% a 8%; 1988 – 6% a 4%. Por isso se estava todos os meses ansiosamente à espera das informações do INE e por isso, também, rejubilámos todos quando ela passou para um dígito. Tudo isso, naturalmente, para justificar a moderação salarial proposta que deveria basear-se na inflação esperada e não na passada. Demonstraram, como fizeram muitas vezes, que governar é, também, explicar! A UGT (União Geral dos Trabalhadores) era representada nessa ocasião pelo Dr. Agostinho Roseta, um jovem de grande sensatez e cordialidade. Morreu muito cedo, causando grande pesar em todos nós. Punha sempre grande profissionalismo e elevação na forma de abordar as questões. Manifestou, nessa reunião o seu acordo pela perspectiva negocial que a proposta lhe tinha revelado. Entre outras coisas anunciou um “Contrato Social para a Modernização” que representava uma proposta que a UGT gostaria de ver discutida no Conselho de Concertação Social. Disse preferir uma abordagem globalizada das questões em vez de aproximações avulsas e não integradas num quadro de referência inteligível. E afirmou a vontade de estudar tudo para poder defender tudo com fundamento. Mas, afinal, é isso que fazem os sindicatos alemães que, além dos ovos, a distribuir, também estão interessados em que a galinha continue viva.

*

Em 24 de Abril de 1986, uma greve na CP ia já no seu 36º dia. Havia sindicatos que queriam acabar com ela, assinando um acordo. A própria UGT já tinha dado a sua anuência. Mas havia, especialmente em Campolide, uma pressão brutal dos dirigentes sindicais sobre os trabalhadores para manter a greve. Também a exerciam os autarcas da APU. Ela era uma greve puramente política. O PCP tinha jogado o seu prestígio no braço-de-ferro. O Sindicato dos Maquinistas descontava bastante aos trabalhadores e, por isso, poderia fazer face aos efeitos de uma greve prolongada, pagando aos seus associados. A greve visava, essencialmente, criar instabilidade no País. Será bom que este tipo de greves patrocinadas por sindicatos dóceis a um partido político, deixem de existir. Os sindicatos têm funções muito sérias a desempenhar, não me parecendo que ser “correias de transmissão” de um partido político seja uma delas.

*

Em 1986, a Comissão Europeia teve de enfrentar problemas orçamentais enormes, herança de algumas faltas de rigor de gestões anteriores. Eram correntes os compromissos não orçamentados e as dívidas não-tituladas. Uma das causas da indisciplina era a Política Agrícola Comum; os preços de valorimetria dos *stocks* dos produtos agrícolas eram totalmente irrealistas, o que conduzia à existência de défices ocultos. Por outro lado, tanto Portugal como Espanha tinham ocorrido aos apoios dos fundos estruturais a um ritmo que não era esperado. Eu lembrava-me bem dos tempos do FEDER “quota et hors-quota” que ficavam com montantes apreciáveis por utilizar. Sabia-se da moderação das concretizações e, por isso, era corrente o “over-booking”. De repente, tudo mudou. E no sentido da acumulação das verbas despendidas. Foi grande o esforço disciplinador que teve de ser introduzido, com grande “ranger de dentes” dos agricultores que tinham contribuído para a formação da “montanha de manteiga”, do “oceano de leite” e de outras imagens hiperbólicas da produção agrícola europeia sempre estimulada e garantida no seu pagamento. Uma vez que visitei um “polder” próspero na Holanda, fiquei admirado por existi-

rem uns antiquários de qualidade na pequena cidade situada no meio dele. Quando observei isso a um amigo holandês, ele retorquiu-me: “Pudera! São os agricultores quem, hoje, tem o dinheiro!”...

A Comissão teve de fazer um orçamento suplementar. O pior é que as relações entre o Conselho de Ministros que apoiava a Comissão e o Parlamento Europeu que tinha de o aprovar não eram as mais fluídas. A maior parcela desse orçamento complementar correspondia, como se suspeitava, ao FEOGA-garantia. Ser agricultor nessa época, nos países da Comunidade Económica Europeia original, era uma grande actividade!...

A nossa preocupação era demonstrar que não poderíamos ser prejudicados por esse “peso do passado”. Tínhamos que o fazer, sem criar nenhuma animosidade contra nós e com a certeza de que não iríamos buscar nada ao FEOGA-garantia. Só o poderíamos conseguir mostrando grande diligência no recurso aos fundos estruturais: o tal atributo de “bom aluno” com que a oposição gostava de trocar...

*

No dia 7 de Maio de 1986 tive uma longa conversa com o Comendador Jorge Rocha de Matos, Presidente da Associação Industrial Portuguesa. Ele é um homem muito inteligente, mas geralmente havido como demasiado arto, nunca dando ponto sem nó, vindo os pontos muito antes de nos darmos conta dos nós. Tudo sempre feito em “moderato”. Devo-lhe numerosas atenções pessoais e confesso que acho graça ver a habilidade com que costuma conduzir a água ao seu moinho. Não foi à toa que se manteve como presidente da Associação durante mais de um quarto de século!...

Vinha dizer-me da sua ideia de constituir núcleos empresariais regionais (NER) em Bragança, Guarda, Castelo-Branco, Portalegre, Évora, Beja, Faro, Leiria, Lisboa e Setúbal aos quais a AIP daria o maior apoio para que fomentassem o empreendedorismo e robustecessem o tecido empresarial local. Elas exerceriam funções idênticas às da AIP: representatividade e formação. Curiosamente, a área de Aveiro a Viana do Castelo não beneficiaria do apoio da AIP; havia associações robustas no Porto, Aveiro e Braga e, por isso, não eram necessários NER nessa zona. Havia, também, a intenção de estimular as ligações com as associações congéneres espanho-

las com as quais gostariam de colaborar. Seriam assinados protocolos regionais, tendo como cobertura um protocolo nacional. Gostaria de ver reforçada a ligação às universidades e estimulada a formação profissional de empresários e de quadros intermédios. Onde houvesse parques industriais da EPPI, seria uma questão de analisar a gestão dos mesmos pelos NER. Onde não houvesse, a AIP daria apoio à constituição de loteamentos industriais e à sua gestão.

Queria auscultar a minha reacção a tão vasta empresa, até porque a formação necessária do apoio do Fundo Social Europeu e a construção dos loteamentos do Fundo Regional. Propôs, ainda, a constituição de um programa EUREKA (programa de âmbito europeu para a ciência, tecnologia e relações com as empresas) para o espaço luso-brasileiro, ao qual a AIP daria o seu concurso, no que respeitava às ligações com as empresas. Quanto ao apoio dos fundos europeus, eu referi-lhe a existência de regras já publicadas. Os projectos deveriam ser apresentados de acordo com as mesmas e as candidaturas seriam analisadas uma a uma. Quanto ao EUREKA, disse-lhe que seria melhor esperar pela sua consolidação na Europa e por um aumento da nossa própria experiência, mas lembrei-lhe que o programa não dispunha de fundos, sendo mais uma marca de prestígio do que uma fonte de financiamento; além disso, esse tipo de geminações com o Brasil tinham-se revelado de êxito limitado, até então. Quanto ao “grande desenho” da rede referi-lhe que as Regiões do Norte e do Centro talvez fossem mais eficazmente apoiadas a partir do Porto, onde havia a então chamada Associação Industrial Portuense (também AIP na sua sigla) com quem talvez se pudesse partilhar encargos.

O “ponto” era a constituição dos NER. O nó, que desta feita seria “cego”, era o estrangulamento das associações do Norte, ficando a AIP com o monopólio da representação empresarial nacional. O resto eram enfeites laterais. Mas tudo muito bem apresentado! Só vantagens para todos, bem-entendido.

Fiquei-me pelo apoio às candidaturas que fossem aprovadas pelos órgãos competentes. Mas que a exposição foi uma lição de mestre, isso não fiquei com dúvidas... Como tive ocasião de acompanhar de perto a sequência do processo, alguns anos depois, ao rever as notas que na altura tomei não pude deixar de reforçar a minha admiração pelo proponente.

*

A nossa adesão às Comunidades não foi facilmente absorvida pelos estrategas que reflectiam sobre a posição do nosso País. Por gosto e por razões associadas à posição que ocupava no Governo, eu não podia alhear-me dos condicionamentos geo-estratégicos da nossa acção interna e no quadro das instâncias comunitárias. Por isso, tinha prazer em conversar com alguns dos nossos especialistas na matéria. Um deles era o Comandante Virgílio de Carvalho, que ensinava estes assuntos nos institutos próprios da nossa Marinha. Ele era um opositor tenaz à regionalização, porque pensava que ela nos enfraqueceria na nossa acção em relação a qualquer conflito externo. Como se sabe eu era e sou um defensor da regionalização por achar que ela poderá contribuir para o desenvolvimento e ser por via deste que nós poderemos reforçar a nossa acção, quer no seio da Comunidade, quer no Mundo. Ambos sabíamos das posições um do outro, mas isso não nos impedia de conversar sobre muitos assuntos que aos dois interessavam. O devotamento ao país era, para nós, mais forte do que as nossas divergências de opinião em relação a um ponto específico.

No dia 13 de Maio de 1986 tivemos uma longa conversa sobre os problemas da identidade nacional e, também da individualidade nacional. Dizia-me ele que haveria sempre alguém, de fora, interessado em que fôssemos independentes, porque uma grande potência localizada no extremo ocidental da Europa face ao Atlântico e aos Estados- Unidos, dispendo de uma posição estratégica única, veria os seus atributos demasiadamente potenciados para não suscitar desafios ou tentações. De modo que, dizia, é no interesse geral que sejamos independentes, mas pequenos. Ao que eu juntava “e desenvolvidos”... Defendia a modernização contínua dos nossos portos, coisa em que eu não podia concordar mais. E queria também a exploração dos nossos estuários. Em matéria de individualidade ele achava que ela deveria ser geopolítica, económica e cultural. E insistia na “litoralidade” do nosso país, o que fazia dele um território diferente. Invocava Miguel de Unamuno para sublinhar “o que faz Portugal é o mar”! Não o preocupava a perspectiva de nos olharmos como uma ilha, não para insistirmos em estar de costas voltadas para Espanha, mas para “sobreviver”!... Deveríamos saber articular o desenvolvimento com a segurança. O desenvolvimento e a segurança, dizia, são “irmãos siameses”. E, para isso, não deveríamos descurar – como nunca o fizemos ao longo da nossa História – as nossas

relações com as potências marítimas do Norte. Afirmava que a cabotagem europeia estava ao nosso alcance e deveria ser explorada. Voltarei a este ponto em capítulo posterior, quando falar nas minhas funções como Coordenador Europeu das Auto-Estradas do Mar. Mas deixo registado, desde já, que estou muito de acordo com isso: precisamos de redescobrir as profissões marítimas e dispor de uma frota mercante que preste serviços aos outros, começando por fazê-lo dentro da Europa e com os países próximos, sem ter de investir em navios gigantes para o longuíssimo curso (quer dizer, o Extremo Oriente). Todas as actividades ligadas ao mar o entusiasmassem e gostaria de ver o país especializado em coisas próprias do litoral. Sonhava com um canal unindo o Tejo ao Sado, coisa a que eu não atribuía, nem atribuo, prioridade maior. Recomendava muito o reforço das nossas relações com o Japão e a oferta que deveríamos insinuar-lhes para localizar em Portugal as suas ligações com a Europa (ainda não se adivinhava a profunda crise nipónica que, entretanto, teve lugar e se prolonga...). Achava que era um desperdício não fazermos nada para atrair aos nossos portos e marinas alguns dos 30.000 iates que passam todos os anos diante de nós. Acentuava a importância da mobilidade para um país arquipelágico como é o nosso e levava a necessidade de coesão ao ponto de sugerir que o Chefe de Estado tivesse residências oficiais na Madeira e nos Açores, onde passasse algum tempo ao longo do ano. Defendia que o Conselho Superior de Defesa Nacional se reunisse em todo o país e não somente em Lisboa. Atribuía grande importância às indústrias da Defesa, nas quais deveríamos colaborar com o Brasil e com os PALOP.

Estas conversas com responsáveis ou académicos de fora da minha área sempre foram de grande utilidade para mim. Eu estou convencido de que a inovação surge, especialmente, quando há contacto entre “mundos” ou mundividências diversas. Quando a conversa se mantém entre pessoas que “leram todas a mesma cartilha”, põem-se poucos desafios. Estes surgem com mais frequência quando as formações e as preocupações são diversas. Por isso, eu cultivava estas “pontes” que me davam satisfação pessoal e que eram muito úteis para o desempenho das minhas funções.

*

Em 1986 as unidades colectivas de produção (UCP) ainda ocupavam mais de 300.000 hectares da área nacionalizada ou expropriada. O PCP insistia em ligar a questão do desemprego à reforma agrária. E mantinham-se mais de 150.000 hectares ocupados selvaticamente, não nacionalizados, nem expropriados. Havia somente vinte UCP com contratos assinados com o Estado; todas as restantes estavam a usufruir de bens espoliados. Tinha havido entrega de terras não nacionalizadas nem expropriadas. Somente 10 a 15% das UCP tinham viabilidade económica e todas as outras estavam em situação ruínosa. A produção agrícola na área da reforma agrária tinha decrescido 20 a 25%. A explicação para o desemprego tinha a ver com a redução da mão-de-obra a que os proprietários a quem eram devolvidas as terras procediam, para tornar as suas explorações viáveis. Mas o PCP fingia não entender o fundo da questão. A resolução dos problemas de uma sociedade, por via de receitas ideológicas agrava-os sempre. A área da reforma agrária ainda era nesse tempo uma fonte constante de litígios, apesar de ter sido demonstrado à evidência o irrealismo das soluções propostas. Muitas ocupações selvagens tinham sido feitas durante fins-de-semana por “expedicionários” idos de Lisboa. Houve até o caso de um melancólico funcionário do Ministério da Agricultura, em Trás-os-Montes, que não descansou enquanto não conseguiu a sua primeira (e última...) ocupação. Tinha que mostrar serviço ao seu partido... É evidente que a transformação do sequeiro em regadio criaria mais emprego no Alentejo. Mas, para isso, era fundamental formar novos agricultores, uma vez que reciclar os antigos estava a revelar-se assaz complicado.

*

Em 1986 a luta ideológica era, ainda, muito viva. Ela assumia relevo especial nas greves de todo o tipo que eram estimuladas só para criar instabilidade social. No Metropolitano de Lisboa a situação da conservação das vias estava a degradar-se, chegando ao ponto de comprometer a segurança. Sabia-se disso, faziam-se recomendações, mas os executantes deixavam rolar porque tinham orientações para o fazer... Quanto pior, melhor... Havia instruções dadas por certas forças políticas, para estimular a greve do desleixo... Felizmente não se verificou nenhum

acidente, porque se atalhou a questão a tempo. Como reagiriam essas forças, se tivesse havido um acidente com mortes? A luta ideológica e a luta sindical têm de ter limites de natureza ética. De outra forma, é a própria sociedade que se degrada, nos seus fundamentos.

*

Já em 1986 havia notícia de que estavam disponíveis excelentes detectores de incêndios florestais; utilizando *lasers*. Tratava-se de tecnologia francesa muito avançada. Passados quase trinta anos ainda sofremos os efeitos devastadores dos incêndios florestais nas nossas matas mal ordenadas. As companhias de celulose que têm matas não sofrem incêndios! A floresta de minifúndio mal plantada, sem acessos, nem aceiros, continua a arder. As pessoas e os media só falam da floresta quando ela arde. Passado o incêndio volta tudo ao ramerrame. É este que, mais do que tudo, importa combater. Ele representa uma atracção fatal para os Portugueses. Ficaram exaustos depois de dar novos mundos ao mundo...

*

Em fins de Maio de 1986, verificámos com preocupação que, apesar de terem sido tomadas inúmeras iniciativas com vista a estimular o investimento privado, este não tinha arrancado com o vigor que pretendíamos. Havia, manifestamente, um adiamento nas decisões dos empresários. Por isso, foi decidido fazer um grande encontro, no Porto, para divulgar o que, nos sectores mais ligados à actividade empresarial, tinha já sido feito. A variável “tempo” é muito difícil de aferir e de agarrar e a importância da comunicação nunca deve ser subestimada. A transmissão de informações tem de ser sempre redundante e feita, preferencialmente, por quem já tenha adquirido a confiança dos destinatários (os Portugueses, como se costuma dizer, “gostam de beber do fino”...). Por isso, os governos devem atribuir uma atenção especial à forma de comunicar com os destinatários, em todos os casos com a população em geral, em muitos deles com os agentes cuja cooperação se pretende estimular.

*

Comparando a situação da comunicação em 1986 com a de 1979 muita coisa mudou. Quando fui Ministro da Educação, não havia passo que não fosse seguido e reproduzido; então, qualquer missão ao estrangeiro tinha de ser amplamente relatada no regresso em directo, na televisão e a partir do aeroporto. Sete anos depois, a recomendação era de que falássemos pouco para não corrermos o risco de ser mal-interpretados ou, mesmo, deliberadamente adulterados no que dizíamos. Infelizmente, as coisas têm vindo a piorar.

*

Eu fui encarregado de dar continuidade a uma vontade de aproximação com o Baden-Wurtemberg cujo ministro-presidente, o Dr. Lothar Späth, tinha impressionado bem o Primeiro-Ministro. O lãnder era muito dinâmico, com muitas empresas industriais que talvez pudessem contemplar a instalação de “antenas” em Portugal; dispunham, também de universidades e instituições de investigação muito ligadas às empresas com as quais as nossas talvez pudessem estabelecer protocolos de colaboração. Começou em 1986 o movimento de aproximação. Interessava-me, especialmente, uma colaboração no domínio do sistema dual de educação-formação profissional que tão bons resultados dava, há décadas, na Alemanha. E grandes empresas, como a Bösch e a Siemens, com investimentos importantes em Portugal, estavam na disposição de colaborar nesse domínio. Oportunamente direi como montei uma missão a Stuttgart e como recebi o ministro-presidente em Lisboa.

*

Daria jeito, com vista à acção governativa, dispor de um trabalho de investigação histórica sobre as grandes crises da sociedade portuguesa e o modo como foram resolvidas. Será mais útil se se começar pelas mais recentes e prosseguir ao contrário do correr do tempo. Elas têm de ser lidas no seu enquadramento nacional e internacional. Verificar-se-á que há constantes que têm muito a ver com o nosso “fundo cultural” e este só se poderá ir adaptando a muito longo prazo e, especialmente, através da educação. Não é coisa para governos que têm como horizonte o curto, ou quanto muito, o médio-prazo. Deveria ser uma fundação a absorver este

paciente trabalho de ir vendo e agindo, sem pressa, na obtenção de resultados mas com a determinação de quem sabe estar a contribuir para mudanças estruturais.

*

A convite da Associação Industrial Portuense (AIP) e do Conselho Empresarial do Norte (CEN) realizou-se no Porto, antes das férias de Verão, um grande encontro para informação dos empresários acerca das acções que o Governo estava a levar a efeito. Numa 6.ª feira à tarde houve quatro sessões: 1.ª) Política de investimento, com intervenções do Ministro da Indústria e Comércio; 2.ª) Enquadramento da actividade económica, na qual falaram os Ministros da Justiça e do Trabalho e Segurança Social; 3.ª) Investimento e Comunidade Económica Europeia, na qual intervim eu e o Ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações e 4.ª) Política e Macro-económica e Investimento, com intervenções do Ministro das Finanças, do Secretário de Estado do Tesouro e do Governador do Banco de Portugal. Sabíamos que os pontos mais sensíveis respeitavam à legislação laboral, à burocracia, aos custos dos portos e dos transportes e às taxas de juro.

Houve um enorme interesse por parte dos empresários presentes. Na manhã de sábado, realizou-se uma sessão na qual o Primeiro-Ministro fez uma extensa intervenção e foram lidas as conclusões do encontro e foi feito um apelo à colaboração dos empresários e dos investidores. Notava-se que as pessoas sentiam que estávamos a fazer o mais possível para que o país arrancasse para uma fase de desenvolvimento consistente e duradoura. Entendiam mal a acção da oposição, sistematicamente derrotista. Não é de admirar que tenhamos ganho as eleições seguintes com maioria absoluta. A moção de censura que fez cair o Governo resultou de um erro de julgamento fatal para a oposição. É preciso, sobretudo, tomar o pulso ao país.

*

O meu Amigo Embaixador Alberto Costa e Silva, que serviu o Brasil em diversos países africanos, escreveu um livro admirável chamado “Vício de África e outros Vícios”(3). Muitos portugueses também têm o vício de África e os africanos sabem disso. Os ministros dos PALOP que vinham a Lisboa visitavam os seus homólogos

sempre com manifestações de grande simpatia. Aliás, nas reuniões formais com dignatários africanos está-se sempre à espera da primeira história que permita a todos descomprimir com uma boa gargalhada; a partir daí tudo entra noutra ritmo e é mais fácil. Mas, nessas visitas aos “homólogos”, como alguns deles gostavam de tratar os colegas portugueses, estes eram solicitados a assumir compromissos de cooperação para além do que tinha sido estabelecido nas reuniões bi-laterais. E, quando se fazia o cômputo final, verificava-se que eles eram bem maiores do que o que estava oficialmente combinado. Muitas vezes sem grandes resultados, porque eles não reconheciam publicamente a dimensão do esforço que nós fazíamos. Pressentiam que a manutenção das boas relações com eles era um trunfo para nós junto da Comunidade Europeia e dos Estados- Unidos e abusavam disso com o à-vontade próprio de meninos mimados. Assim, foi preciso em Conselho de Ministros, assumirem todos o compromisso de informarem o Ministro dos Negócios Estrangeiros de todas as acções em curso e de não se comprometerem com novos encargos sem um contacto prévio com o colega que tinha a responsabilidade da coordenação.

*

O peso das ideias feitas é sempre enorme. Na interpelação ao Governo feita pelo Partido Comunista Português, em 23 de Junho de 1986, o Deputado Octávio Teixeira – aliás um homem inteligente e de convivência agradável – lançou uma diatribe enorme contra o sector privado, acusando o Governo de não aproveitar devidamente as virtualidades das empresas públicas. Acusou mesmo o Governo de “aversão” a essas empresas, afirmando que tinha fracassado a opção pelo investimento privado. Eu sei que ainda não tinha caído o muro de Berlim... Mas quanto tempo é preciso esperar para ver o evidente? Ou haverá sempre quem se recuse a vê-lo?

*

Ouve-se, muitas vezes, a queixa de que os governos só se interessam pela construção de infra-estruturas, porque estas são visíveis e isso permite tornar patente a acção e o investimento realizado. Ora a verdade é que, para qualquer lado que nos voltássemos, o que mais solicitavam ao governo eram obras!

Numas Jornadas do Investidor que tiveram lugar em 27 de Junho de 1986, no Porto, o que mais se ouviu foi reclamar por novas infra-estruturas. Ora, convém, neste aspecto, ter uma visão de longo-prazo e ajuizar as reclamações feitas. É certo que nós vínhamos de uma longa “dieta”, como já disse. A guerra colonial, tirando o Complexo de Sines, tinha impedido um investimento maciço como se via no resto da Europa e, particularmente, em Espanha (durante os anos do “desarrollismo” do governo dos “tecnocratas”). E, após 1974, as perturbações foram enormes e não se construiu em quantidade, segundo um plano de médio-prazo coerente; a “turbulência” não o tinha permitido. Mas, olhando para as solicitações dos autarcas e dos empresários feitas em reuniões públicas, o tipo de reclamações mais frequente respeitava à “acessibilidade”. Queria-se acessibilidade nacional e internacional, regional e local. Todos pretendiam escoar produtos ou movimentar pessoas. De seguida, vinham as obras e os equipamentos no domínio do saneamento básico: primeiro a água, depois os esgotos. Em terceiro lugar eram os equipamentos escolares e de saúde. Era em obras que todos falavam e não era o *lobby* das empresas de construção que o promovia. Eram os autarcas e os empresários. Ambos com razões fundamentadas. Mas nunca ouvi ninguém reclamar um grande investimento em investigação científica aplicada ou em inovação. Esse tipo de iniciativas vinha sempre do governo. Quando agora se protesta contra a aplicação dos primeiros fundos comunitários em infra-estruturas, tenho de lembrar que era isso que todos queriam. A meu favor, tenho adicionalmente a certeza de que eles foram aplicados em infra-estruturas há muito reclamadas e, portanto, longamente depuradas por discussões e avaliações sucessivas. Elas vieram colmatar as necessidades causadas pela tal longa “dieta” a que comecei por referir-me.

*

A compra da Quinta de Serralves para nela se fazer um museu de arte contemporânea vinha a ser falada, desde há muito, entre mim e o Eng.^o Paulo Vallada, que tinha um contacto próximo com o cabeça-de-casal dos herdeiros do último proprietário, o Senhor Delfim Ferreira. Ela precedia a constituição da fundação que veio a seguir e na qual teve um papel de relevo a Secretária de Estado

da Cultura, Teresa Gouveia. Era, contudo, necessário assegurarmo-nos de que havia terreno onde ancorar a fundação e as outras ambições que ela comportava, nomeadamente o dito museu. Porém, o espaço, grande, arborizado, ajardinado, central e bem provido de acessos era um fruto muito apetecido por promotores imobiliários que sonhavam com a construção de um grande condomínio no interior e com a ocupação dos terrenos já servidos pelas vias existentes. Nunca diziam que era essa a sua intenção, aproximando-se sempre de cernelha. Houve um que começou por dizer que a sua intenção era construir lá um colégio internacional para os jovens do Porto. E quando eu assegurei haver já entendimentos para tudo aquilo ser utilizado para um espaço de fruição comum, um seu acompanhante quis desfazer uma dúvida tenaz que trazia consigo e perguntou: “Mas vocês têm dinheiro?...”. Eu respondi-lhe que nós éramos os representantes do Estado e que este ainda tinha uns trocos para investir num parque. Não tenho a certeza de que ele tivesse compreendido a ironia da resposta. Ainda o encontro, de vez em quando, em ocasiões sociais ou nos transportes para Lisboa. Não posso deixar de me recordar do modo como ele formulou a sua apreensão em relação ao estado das finanças públicas do País...

*

Em Julho de 1986 tivemos a notícia de que o Tribunal Europeu tinha anulado o orçamento europeu aprovado pelas outras instâncias comunitárias. Teríamos todos de viver de duodécimos do orçamento de 1985. Também não teríamos de entrar com a nossa contribuição. As soluções para a situação criada eram: ou fazer, rapidamente, um novo orçamento para 1986; ou fundir o orçamento de 1986 com o de 1987 e aprová-los em conjunto. A segunda hipótese era mais conveniente para nós porque poderíamos fazer incluir uma comparticipação acrescida para os compromissos do FEDER que, entretanto, poderíamos negociar. Mas a presidência inglesa queria elaborar, com brevidade, um novo orçamento para 86, descolado do de 87. Como era a outra solução que mais nos convinha, não fizemos pressão para que o novo orçamento estivesse elaborado antes de férias. Desse modo poderíamos tentar fazer incluir mais alguns compromissos, na certeza de que, em matéria de pagamentos, teríamos dificuldades acrescidas. Refiro este facto para



FIG. No Museu de Serralves
com Ludgero Marques, Teresa Patricio Gouveia e Mário Soares

sublinhar a importância de se estar sempre muito dentro das matérias europeias e de conhecer de perto as diferentes ordens de implicações de cada solução. Raras vezes há respostas neutras; o que é bom por um lado, é mau por outro. Há que estar sempre a par de tudo.

*

Um governo minoritário não pode jogar à defesa. Tem, antes de tudo, de mostrar capacidade para governar, na certeza de que terá todos os outros partidos contra e de que a imprensa não desarmará contra ele, porque sabe que isso agrada a todos os outros e, também, porque não sabe ser a favor de nada. Um governo minoritário tem de ultrapassar por cima a mediação dos partidos e, governando bem, tentar o contacto directo com os eleitores. Isso reclama um trabalho a dobrar: governar bem e contactar o mais possível com o público, sem recorrer a posições de vitimização, mas afrontando as questões e comunicando directamente as soluções. Foi isso que contribuiu para derrotar a moção de censura proposta pelo PRD. Apreciada a situação a mais de 25 anos de distância eu tenho pena do que aconteceu a alguns deputados do PRD que saíram de cena e nunca mais voltaram à política. Lembro-me de alguns, com manifesta competência técnica, que fizeram uma má escolha política e se viram depois afastados por uma vacina que deve ter sido penosa para eles e que privou a sociedade de contribuições quiçá relevantes.

*

Há, entre nós, uma irreprimível tentação de nos compararmos directamente com Espanha, esquecendo que ela tem um território sete vezes maior do que o nosso e uma população três vezes maior do que a nossa. Mas gosta-se, muitas vezes, de dizer coisas do género: “Sabe que o orçamento anual do nosso ICEP é inferior ao que a Espanha dispõe só para Portugal?”; “Sabe que a Espanha vai investir dez vezes mais do que Portugal na construção de estradas?”... Poucas vezes se invocam os problemas espanhóis que também costumam ser dez vezes maiores que os nossos. Trata-se, correntemente, da expressão de sentimentos provincianos e de auto-mortificação, em que os Portugueses continuam a ser excelentes.

*

Os membros da Administração sabem muito bem avaliar se um Governo governa ou não e reagem de acordo com a apreciação que fazem. Eu já referi a minha opinião relativamente às vantagens de uma Administração neutra, à inglesa ou à holandesa. Nos países em que se processa a mudança dos altos quadros, quando há mudança de governo, perde-se muito na qualidade do apoio dado. Talvez se incremente o grau de lealdade ao governo, mas, sendo certo que nem todos os postos são guarnecidos com profissionais de primeiro plano, o resultado que se observa é muito desigual. Por outro lado, uma Administração competente e independente revela-se mais exigente relativamente a quem lhe dá instruções.

A minha vida tem-me levado a apreciar as duas situações em muitos países da Europa. Não tenho a menor dúvida em afirmar que se governa com mais eficácia quando há uma exigência mútua entre uma Administração independente e partidariamente neutra e um Governo que sabe que os seus primeiros críticos estão por perto e a olhá-lo todos os dias, não nas opções políticas que fazem, mas no modo como se propõem realizá-las na prática. Por outro lado, não há nada que mais degrade uma Administração do que a indiferença do Governo, a ausência de orientação e a exibição de incapacidade para lhes dar seguimento.

*

A ansiada auto-estrada do Norte a Sul tardava. Sobre esta, fiz o ponto da situação com a Dr.^a Manuela Morgado, em princípios de Julho de 1986. Tinha-se acabado de fazer a adjudicação do lanço Porto-Maia (8 km) que estaria pronto em 1988. Estava prestes a ter lugar o lançamento do concurso do trecho Maia/Famalicão/Cruz que estaria concluído em Novembro de 1989. O lanço Mealhada/Agudela/Albergaria estaria aberto em 1987 e Aveiras/Condeixa em 1992. Tudo era feito de acordo com os meios disponíveis. O “deslumbramento” só veio, com outro governo, uma década depois.

*

O clima de confiança estava progressivamente a ganhar o país. Entre Janeiro e Maio de 1985, tinha havido cerca de 10.000 pedidos de crédito para habitação

própria. Em igual período de 1986 eles passaram para 24.600. O consumo de cimento tinha crescido 3% e o de aço 4,9%. Tudo isso indicava que se estava a dar a volta à situação. Todavia, os grandes empreiteiros achavam pouco e pressionavam para que se lançassem mais e maiores obras. Foi a aprovação tardia do orçamento para 1986 que se repercutiu no atraso do lançamento das obras. Mas nada se fazia que não fosse dentro da mais rigorosa programação e formalismo legal.

*

Já em 1986, o Ministro da Justiça, Dr. Mário Raposo, afirmava que havia demasiadas comarcas no país, as quais tinham sido criadas muito por pressão das Autarquias, de Deputados e de notáveis locais com acesso aos Ministros. Como tal, durante a elaboração do Programa de Investimento e Defesa de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC) para 1987, ele propôs uma racionalização de algumas comarcas e a constituição de tribunais de grande e de pequena instância. Queria Casas da Justiça dignas, mas modestas, em vez de Palácios da Justiça enormes e dispendiosos, tanto no primeiro investimento como nas despesas de exploração e manutenção. Deu como prioridade a reabilitação das construções existentes e das prisões. Uma opção muito sensata. Queria, além disso, levar a cabo uma ampla acção de formação dos oficiais de justiça. Eram, nessa altura, cerca de 7.000. Uma possibilidade era um centro de formação; sugeri-lhe aproveitar o Instituto Nacional de Administração (INA) para o fazer; para isso seria necessário elaborar um protocolo. Impressionou-me a sua insistência na formação. Citou Ortega y Gasset para manifestar a sua anuência ao “primado de los mejores”. Acrescentou logo que não há escol sem escola e, por isso, atribuía tanta importância às acções formativas. Eu não podia estar mais de acordo.

*

O movimento cooperativo reclama um alto sentido cívico dos cooperadores e, também, um grau de formação elevado, porque eles participam directamente na gestão e nas decisões dos órgãos que integram. Ao contrário do que muitos pensam, é um sector muito exigente no que respeita às pessoas que são os seus intér-

pretes e primeiros beneficiários. E não é susceptível de aplicação indiscriminada a todos os sectores e circunstâncias. Mas convém que os Cidadãos conheçam quais os casos em que uma cooperativa pode representar uma boa resposta organizativa para resolver um problema. Por isso, dei instruções para ser preparado um programa de divulgação de casos bem-sucedidos para servir de inspiração quando isso se justificasse.

*

O Prof. Manuel Jacinto Nunes era um entusiasta da fundação de uma Associação de Ciências do Atlântico. Visitou-me para expor as suas ideias acompanhado dos Comandantes Serra Brandão e Soeiro de Brito. Dever-se-ia fazer em Lisboa uma conferência para lançamento da Associação e era preciso juntar os principais países ribeirinhos. A ideia ainda não se concretizou, mas permanece cada vez mais válida. O Atlântico já cedeu o seu lugar ao Pacífico, como oceano central do mundo. Por isso, é preciso estudar as potencialidades da bacia atlântica e valorizá-las. Talvez se chegue mais depressa ao objectivo se começarmos sector a sector. Os transportes marítimos poderiam ser o primeiro.

*

Em Julho de 1986 começou a delinear-se o conteúdo das comemorações do Vº Centenário da Passagem do Cabo da Boa Esperança, por Bartolomeu Dias. O governo atribuiu-lhe a maior importância. Deveria ser valorizada a contribuição de Portugal para o progresso do mundo, especialmente nas suas vertentes científica e cultural. Tinha de se explorar o facto de, com esse acto, nada ter ficado como dantes. Os ministros foram solicitados a contribuir com sugestões. Dever-se-ia associar às comemorações os países que foram descobertos na altura: o Brasil e os países africanos. Dever-se-ia insistir na ideia dos descobrimentos como um acontecimento português. O Presidente José Sarney tinha proposto fazer comemorações conjuntas.



FIG. Com o Presidente da República
Dr. Mário Soares, numa visita (novembro, 1988)

*

Neste momento não há nenhum instrumento público de inserção dos jovens na sociedade. Acabada a conscrição e não tendo nascido um serviço cívico moderno, nem rapazes nem raparigas veem estimulado o seu sentido de obrigação para com a comunidade. Mais do que o espírito de missão, dever-se-ia estimular o “espírito de comissão”. Isto é particularmente importante numa época em que as disparidades sociais e territoriais se agravam e a solidariedade quase só se vê estimulada por organizações confessionais. O Estado tem as maiores responsabilidades na formação de Cidadãos seguros e solidários. A educação cívica representa um corolário das implicações sociais do Conceito Estratégico de Defesa Nacional. Se este não for operacionalizado, permanecerá abstracto e vazio.

*

Eu tenho uma grande simpatia pessoal pelo Dr. Mário Soares. Mas ele é, antes de tudo, um político astuto que toma a sua função muito a sério e vendo as coisas a longo-prazo. A ideia das Presidências Abertas concretizou, de modo insuperável, essa visão. A primeira foi em Bragança. Como Ministro da Administração do Território fui destacado para lá ir e a algumas outras que se sucederam. Houve uma grande diferença entre as realizadas durante o seu primeiro mandato e as do segundo. Eu acho que elas tinham todas o mesmo fito: mostrar que o Presidente da República tinha um papel de relevo a desempenhar e que não hesitaria em exercê-lo. Nas primeiras, imperou a sua bonomia que conquistava facilmente todos os seus interlocutores. No segundo mandato ficou claro que ele pretendia ver acumulado o capital de queixa dos portugueses contra o Governo: tanto os locais visitados como os temas abordados não permitem leitura diversa. O estilo com que ele agia durante os dias que permanecia fora era de um grande senhor, paternal, atendendo todos e interessando-se por tudo. Não havia ninguém que não se lhe rendesse. Convém não esquecer o papel da Senhora Dr.^a Maria de Jesus Barroso, que assegurava muito mais do que uma presença elegante. Ela sempre teve existência própria e muito marcante: simples, atenta a tudo, tendo sempre uma palavra simpática e mostrando um interesse genuíno por quem a visitava ou pelas instituições onde ia. Informada acerca dos problemas locais ou da região, desem-

penhava o seu papel com grande estilo. Muitas vezes ouvi, nessas Presidências Abertas, criticá-lo pela largueza da representação. Chamavam-lhe, algumas vezes, o “Presidente-Sol”. Eu devo dizer que, pessoalmente, aprecio o estilo e a dignidade. Fiquei, posteriormente, desapontado com a instrumentalização de uma boa ideia que poderia ter-se tornado um modelo. O viso político-partidário foi mais forte!...

*

A negociação entre pares tem regras para compatibilizar os interesses das partes, mas não costuma ser ensombrada por tentativas de paternalismo de nenhuma das partes. Quando se trata de negociações entre partes com tamanho ou poder ou grau de desenvolvimento muito expressivamente diferentes é pedido, a qualquer delas, um escrúpulo acrescido para evitar mal-entendidos. A melhor das soluções é adoptar um grau de formalismo irrepreensível, devendo a parte menos forte exibir um grau de rigor muito elevado em relação àquilo que a outra parte está à espera que suceda. Vem isto a propósito das nossas negociações diárias com as instâncias comunitárias. Há alguns portugueses que gostam de brincar com aquilo que designam pela preocupação de sermos “bons alunos”. Temos de ser muito mais! Os nossos representantes têm de ser muito melhores do que os da outra parte e exibir um nível de competência e de rigor que os outros notem e passem a respeitar. Os compromissos têm de ser escrupulosamente cumpridos e o conhecimento da matéria que está em causa não pode ser posto em dúvida. Há, na Europa, casos em que se perdeu o respeito a uma das partes, por ligeireza na sua maneira de se comportar. A retoma da confiança é sempre árdua e demorada. Mais do que bons alunos, devemos ser bons negociadores, irrepreensíveis quanto à forma e escrupulosos quanto à substância.

*

A Península de Setúbal atravessava, em 1986, um momento muito crítico. Todos os dias eram anunciados despedimentos. E não havia qualquer tipo de actividades alternativas ou de recuo. Grande parte da população era composta por alentejanos, sem-terra, que tinham abandonado a agricultura para virem ocupar

postos de trabalho não muito especializados nos quais quase só era mobilizada a sua força braçal. Qualquer re-estruturação a fundo levaria muitos anos, porque era necessário formar novos profissionais. Mas a situação era desesperada. Havia que desencadear uma acção que restaurasse a esperança no futuro. Como digo, noutro lado, o Bispo da Diocese, D. Manuel Martins, era um homem corajoso e com sentido prático. Estava sempre onde havia sofrimento e fazia sugestões válidas. Era sempre bom ouvi-lo. A Governadora-Civil, Dr.^a Irene Aleixo, vinha da área dos serviços sociais e era uma mulher dinâmica e muito activa, que tinha ligações a instituições próximas da Igreja. Como sucede frequentemente, isto complicava mais do que facilitava a sua colaboração com o prelado. Não convinha juntar os dois na mesma reunião, porque entravam facilmente em desacordo. Para tentar fazer alguma coisa de positivo, convoquei uma grande reunião com as forças vivas do distrito no Governo Civil. Além da Governadora participaram dois Secretários de Estado, autarcas, académicos e altos funcionários conhecedores da área, representantes da associação empresarial e das centrais sindicais, do comércio e das pescas.

Este tipo de reuniões, em zonas de crise, são difíceis. Todos ralham com razão, sendo complicado extrair uma linha de rumo no meio de tantas sugestões angustiadas. É preciso ouvir com muita atenção para poder reter uma ou outra iniciativa com pés para andar. Assim, comecei por valorizar as potencialidades da área, porque ela dispunha de muitas, a começar pela localização em frente da “capital do reino”. E referi a disponibilidade da Comunidade Europeia para nos ajudar a sair da crise. Estava aberto às sugestões para encetar uma acção imediata. Insisti na necessidade de termos uma visão de conjunto, numa perspectiva de Plano Integrado de Desenvolvimento Regional. As acções dispersas consumiriam muita energia sem aproveitar as sinergias do conjunto. Seriam necessárias algumas obras públicas, mas também a aplicação de sistemas de incentivos à actividade produtiva. Já havia um trabalho de levantamento da situação com sugestões de acção feito pela Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo que foi exposto pelo seu vice-presidente. O Prof. Jorge Gaspar, um geógrafo competente e atento à vida real, chamou a atenção para a importância da Península de Setúbal ao longo da nossa história e fez recomendações sensatas. Também o Núcleo Empresarial de Setúbal ofereceu o seu

empenhamento. Como seria de esperar, foram as centrais sindicais os participantes mais interventivos. A CGTP, entre muitas outras considerações, recomendou a escolha de um responsável muito activo para coordenar as operações. Tinha havido um despedimento de 2.000 trabalhadores nos estaleiros navais que estavam sem encomendas. A UGT recomendou pressa na concretização das acções. A Associação dos Agricultores pretendia a formação imediata de um “mercado de origem” para os produtos da Península que teriam um escoamento assegurado na área de Lisboa. O representante da Inspeção-geral do Trabalho protestou muito contra a economia paralela; eu devo dizer que tendo tido de enfrentar algumas situações de crise como esta, compreendo o “desembaraço” de quem tem que as sofrer; mas é evidente que não podem ser toleradas situações de concorrência desleal. No fundo, o que havia era um problema de confiança que só seria ultrapassado se, na Península, fossem instaladas algumas unidades industriais modernas e com impacto no emprego. Foi o que veio a suceder, nomeadamente com a fixação da Auto-Europa que não absorveu a antiga mão-de-obra dos estaleiros, mas foi uma resposta para os seus filhos, devidamente educados e formados.

Neste tipo de sessões temos de estar preparados para ouvir algumas sugestões desajustadas. O desespero e a vontade de ultrapassar os problemas levam alguns a ser insensatos. Sempre me surpreendeu a facilidade com que certos responsáveis do sector privado, em caso de aflição, sugerem, eles próprios, medidas de condicionamento impostas pelas autoridades. Houve, nessa reunião, um representante do comércio que propôs, com a maior seriedade, que o Governo impusesse que as empresas intervencionadas só pudessem abastecer-se no distrito. Não interessavam nem as condições, nem a forma de assegurar a administração de um tal sistema. Impunha-se um bocado mais de coerência a quem, na porta ao lado, iria seguramente defender a livre concorrência!... Mas, ainda assim, é muito importante que todos digam o que pensam e, especialmente, que levem consigo a segurança de que o responsável que os visitou alguma coisa irá fazer. Demorou mais tempo do que todos nós queríamos, mas foi-se conquistando a confiança, sem a qual nada de consolidado acabaria por ver o dia.

*

O presidente da Nestlé, em Portugal, Senhor Emílio Herrera, procurou encontrar-se comigo para me convidar para uma exibição de um filme sobre Portugal que a sua companhia tinha promovido. É um trabalho magnífico feito por um artista que ama de veras o nosso país. Quis eu que ele fosse exibido na televisão, mas escolheram um horário de Verão, ao sábado, a meio da tarde, portanto com os Portugueses na praia a olhar para o mar... Eu gostaria de compreender estas decisões!... Porque não se dizia, em parte nenhuma, que tinha sido uma recomendação do ministro. Chego a temer que haja alguns Portugueses que não gostam de Portugal... ou, então, defendem, prioritariamente, as produções da casa. Acho que deveria haver associações a fazer estas perguntas. Afinal, estão a usar o dinheiro dos nossos impostos.

*

Em 1986, ainda ninguém queria ouvir falar de privatizações. As nacionalizações ainda eram de fresca data e isso tinha constituído uma grande “victória”. Não se indemnizaram os expropriados. Esse dinheiro desvaneceu-se, não se sabendo para onde se sumiu. Quando foi considerado indispensável voltar a privatizar, não havia meios nacionais para o fazer. Protestou-se, então, contra a “venda ao estrangeiro ao desbarato”. Ainda não se fez a análise crítica desse processo, nomeadamente da “volatilização” de patrimónios importantes de empresas e de outros agentes.

*

Em 14 de Novembro de 1986, houve um encontro de alguns membros do Governo com os Embaixadores de Portugal acreditados nos outros países da Comunidade Europeia. Recordo o modo expressivo como recomendaram o investimento nas regiões de onde tinham partido os emigrantes e como alertaram para a inconveniência do seu potencial regresso maciço. Alguns manifestaram a sua preocupação por Portugal não estar a orientar mais meios para a área da Ciência e Tecnologia; é evidente que eu aproveitei para sublinhar a importância desta recomendação. O Secretário-geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros fez-se eco de uma conversa que tinha tido com o Senhor Émile Noël, secretário-geral todo poderoso

da Comissão Europeia. Este achava que, em Portugal, não havia informação suficiente sobre as Comunidades e as suas “engrenagens”, para usar o título de um livro que ele escreveu (4). Eu achava que os Portugueses iriam aprender depressa e isso acabou por acontecer.

*

Nessa ocasião (1986), tudo o que enaltecesse o sector privado e limitasse o sector empresarial do Estado era considerado como “fascizante”. Foi nestes termos que se referiu ao projecto de OE 87 e das GOP o Deputado José Tengarrinha, do MDP/CDE, aliás, um historiador de mérito, que deveria saber o valor das palavras. Como não encontrou formas de atacar objectivamente as GOP, classificou-as de vagas e com metas intemporais. Não foi mau, vindo de quem vinha. O Deputado Carlos Carvalhas, do Partido Comunista, sintetizava a posição de modo mais contrastante: aqueles dois documentos permitiam dar largos benefícios às grandes empresas privadas (também costumavam dizer “o grande capital”) e estrangular as empresas públicas que deveriam receber meios vultuosos para sustentar o emprego que criavam. Achava que estávamos “a reboque de Bruxelas”. E o Deputado Corregedor da Fonseca (MDP-CDE) não entendia as razões pelas quais o Governo confiava mais no sector privado para gerir os centros tecnológicos concebidos para apoiar as empresas.

*

Na discussão das GOP e do Orçamento do Estado para 1987, o PRD logo avisou que, em relação às primeiras, só discutiria as medidas para 1987, porque não entendia que o Governo insistisse num plano de médio-prazo. Foi o princípio do processo que levaria à queda do Governo, às eleições, à maioria absoluta do PSD e ao quase apagamento do PRD. Tudo começou no dia 18 de Novembro de 1986. Como não se conseguiu fazer aprovar umas Grandes Opções de médio-prazo, o texto respectivo foi transformado em orientações para todos os ministérios conduzirem a sua acção. Elas assumiram a forma de Resolução do Conselho de Ministros (n.º 12/87, de 18 de Março) que aprovava as grandes linhas orientadoras para o período 1987/1989. Tratava-se de definir a acção numa perspectiva pluri-anual. Eram umas verdadei-

ras GOP pluri-aneais. A Resolução foi considerada como uma “afrenta” ao Parlamento!... Quando se quer “pegar”, qualquer ponta serve...

*

Quando folheio os meus cadernos de notas, não posso deixar de me interrogar acerca do paradeiro de centenas de pessoas que conheci e que não dei por ela que tivessem morrido, mas que desapareceram completamente da esfera pública de acção. E, todavia, carregam com elas uma experiência inestimável que poderia ser útil em órgãos autárquicos, em associações culturais, empresariais ou de outra natureza e em instituições de carácter social... Na Assembleia Municipal do Porto há (2013) somente um membro, além de mim próprio, com experiência governativa. Em meu entender, deveria fazer-se o desafio a esses antigos parlamentares, governantes ou altos funcionários para, depois da sua vida activa, não ficarem em casa como espectadores quando ainda poderiam ser actores, com benefício manifesto dos órgãos que integrariam. Há um desperdício enorme de capacidades num país que não as tem em superabundância. Pelo contrário. Porque se afastaram? Foram empurrados pelos mais agressivos ou mais novos que, correntemente, não são os mais preparados? Ou ficaram desgostosos? Ou as duas coisas?

*

Em 27 de Novembro de 1986 recebi uma delegação do Banco Europeu de Investimento, para analisar apoios ao sector da energia. Foi afirmado que todos os projectos seriam elegíveis se passassem na análise de “feasibility” e se houvesse, naturalmente, dinheiro para os financiar. O financiamento poderia ir até 70% dos custos do empreendimento e, em certos casos, considerados como excepcionais, até 90%. Não se pode dizer que não houvesse boa-vontade. A nossa dificuldade acaba sempre por ser o nosso emperramento em matéria de organização.

*

A maior dificuldade do PRD foi não saber onde estava o seu eleitorado e quais eram os seus atributos. Ele era composto, seguramente, pelos “descontentes da política”, vindos maioritariamente do PS, mas não havia homogeneidade de atri-

butos na sua composição. Por isso ele disparava uma seta para um lado e outra para outro, na expectativa de acertar alguma delas. Os partidos não podem ser ambíguos. As suas linhas programáticas devem ser claras e poucas para nelas se reverem os seus potenciais eleitores. Ora, como somos um povo de “palmadinhas nas costas”, tudo parece estar bem à superfície; mas vão-se cavando dissensões. Os desentendimentos entre o PS e o PRD levaram a que cada um deles procurasse ser mais radical do que o outro. O divisionismo imperava! Como o PS tinha uma estrutura mais robusta, quem não aguentou foi o PRD que praticamente desapareceu nas eleições seguintes.

*

O associativismo em Portugal não é fácil. Os associados não manifestam, correntemente, um grande empenhamento no acompanhamento da vida das associações. Por isso, é corrente algumas direcções eternizarem-se no comando das associações ou, em sentido contrário, ser muito difícil encontrar quem vá integrar uma direcção. Está fora de causa que um perímetro de rega seja gerido por uma estrutura composta por funcionários públicos. Mas, em meu entender, desde o início da elaboração de um projecto de hidráulica agrícola, deveria haver uma associação de regantes beneficiários que se pronunciasse acerca do próprio projecto e acompanhasse a sua construção, dando as sugestões que bem entendesse para o melhorar e, eventualmente, para preparar os associados para a nova fase do uso da água. Isso é ainda mais importante no caso de se estar a transformar uma zona de sequeiro em regadio.

Os agricultores não se reconvertem facilmente quer à introdução da água nas suas culturas, quer ao uso mais intensivo de um factor que será naturalmente mais caro se se tiverem de amortizar as obras em causa. Realizar obras físicas é sempre mais fácil do que mudar hábitos, práticas e mentalidades. Por isso, a própria decisão de fazer um perímetro regado deveria estar dependente da disponibilidade dos beneficiários para constituírem uma associação de regantes e de contribuírem com a sua crítica e com o seu comprometimento para a fixação do preço da água que representa um elemento fundamental para a avaliação “ex-ante” da relevância económica do empreendimento. Por isso se compreende que eu insistisse na constituição de associações de regantes,

ainda antes de se tomar a decisão da construção das barragens e das redes de canais para distribuição da água aos beneficiários. Tratava-se de um exercício impossível. Num reunião como o Governador Civil de Santarém, em 26 de Novembro de 1986, a respeito do regadio dos campos de Valada (canais de distribuição e enxugo) pode-se resumir o conteúdo de várias horas de discussão acerca da posição dos agricultores dizendo: “Primeiro venham as obras, depois formalizaremos a associação de regantes!”. É por isso que a cooperação se mostra difícil em Portugal. A desconfiança impera entre os nossos concidadãos e, especialmente, entre os Cidadãos e o Estado. Este (quer dizer, todos nós) tem de arriscar, antes de um grupo, nas circunstâncias privilegiado, se dispor a gastar tempo e energias para definir parâmetros que deveriam estar fixados desde o início dos empreendimentos e para estabelecer relações de compromisso, tendo em vista a correcta afectação de meios dos quais ele seria o primeiro a beneficiar. Se a observação dos casos de sucesso, em matéria de desenvolvimento, aponta o estabelecimento de relações de confiança entre os parceiros como um elemento-chave do sucesso, então os Portugueses estão em má posição de partida para se abalançarem a empreendimentos que reclamem o envolvimento de numerosos participantes que estabeleçam compromissos entre si. O mesmo se passava em relação à Ribeira de Ulme e ao canal de Alpiarça, Chamusca e Almeirim. Tratava-se de um perímetro de mais de 8.000 ha, havendo insuficiência de drenagem. A chamada “erva pinheirinha” abundava e entupia os canais. Os agricultores pretendiam que os serviços do Estado comesçassem por drenar o canal... Depois de isso feito, então os beneficiários procederiam à constituição da associação de regantes... com o compromisso prévio da Câmara de Almeirim assegurar a manutenção da limpeza do canal!... Temos de concordar que, assim, não é fácil levar a cabo acções de desenvolvimento agrícola com racionalização (e pagamento) do uso da água.

*

Em determinada ocasião fomos alertados para o facto de haver juristas comunistas portugueses a guarnecer lugares de tradutores e de secretariado nas instâncias comunitárias em Bruxelas. O que era preciso era estar informado e por dentro! O PCP não deixa nada desacomodado! O que não estava previsto era a queda do Muro de Berlim e tudo quanto veio a seguir...

*

É evidente que se exagerou na construção de auto-estradas na modalidade SCUT (sem custos para o utilizador). As consequências são de todos conhecidas. Mas, em 1986, nas reuniões que, a propósito da elaboração de planos integrados de desenvolvimento regional eu mantinha com os Autarcas, a prioridade absoluta respeitava à construção de estradas. Antes de tudo o mais, as pessoas não só querem quebrar o isolamento como também atribuem a maior importância às condições em que o fazem. Assim aconteceu no dia 7 de Novembro, quando, em Macedo de Cavaleiros, me reuni com os Autarcas de Trás-os-Montes. No mesmo encontro, os da Terra Fria, especialmente, reclamaram mais barragens. Tratava-se de pequenos açudes, quase exclusivamente com fins agrícolas. Eles sabiam que, sem água, não poderiam incrementar a produtividade dos seus terrenos. Só Vinhais, nessa reunião, propôs a construção de vinte e duas barragens “colinares”!... Por outro lado, os Concelhos fronteiriços pretendiam todos a abertura das fronteiras. Isso veio, naturalmente, à medida que se ia concretizando a integração na Europa.

*

A fixação do montante dos impostos cobrados é sempre um assunto delicado. Eu sou dos que propendem para ligar essa fixação a quem cobra e a quem usa o fruto da cobrança para suportar as funções que lhe competem. Desse modo, é mais fácil proceder a uma apreciação crítica do bom uso do dinheiro que os contribuintes pagam. Mas não era esse o entendimento de muitos Autarcas. Queriam que o Fundo de Equilíbrio Financeiro subisse automaticamente com a subida do Produto Interno Bruto e que as isenções de sisa ou de impostos sobre veículos, cujas receitas eram percebidas directamente pelos Municípios, fossem compensadas pelo Tesouro, também de forma automática. Esqueciam as razões pelas quais havia isenções!... É para evitar estas “perplexidades” que eu sou a favor da realização de cursos sobre todas estas matérias aos candidatos ao exercício de funções autárquicas. Não chego ao nível de exigência alemão, em que eles têm de exhibir um certificado de aproveitamento nesse tipo de acções de formação. Mas, pelo menos, que tenham contacto com o quadro de competências e de responsabilidades que serão as suas, no caso de serem bem-sucedidos nas eleições.

*

Eu tenho muito pouca esperança quanto aos resultados da oferta de projectos de habitação correctamente elaborados e oferecidos às famílias que querem construir. Numa dada ocasião pedi ao Director de um GAT para elaborar quatro ante-projectos simples que se pusessem nas Câmaras Municipais como sugestão para os que pretendessem construir e, particularmente, para os emigrantes. Informe-me, posteriormente, do grau de sucesso da iniciativa. Nem uma só vez, o projecto, que era gratuito, foi ensaiado. Eles vinham já com a sua casa na cabeça e, quando chegavam, dirigiam-se imediatamente ao pequeno construtor que conheciam e que haveria de concretizar os seus sonhos. O resultado está à vista. Não creio que os Portugueses aceitassem ser submetidos à disciplina suíça, nesta matéria. Haveria indignação!... Uns anos mais tarde, verifiquei que se construíam equipamentos sistematicamente grandes de mais para as necessidades. Muitas vezes em locais errados. Tive uma conversa (12/11/1986) com o Secretário de Estado para se elaborar um manual de boas práticas relativamente à localização e dimensionamento do equipamento urbano. Mas, antes de avançar, resolvemos fazer um teste em relação à sua adopção. O resultado foi desencorajante. Ninguém, em Portugal, gosta de receber conselhos nem recomendações de bom-senso. Nem que eles sejam de graça...

*

As fugas de informação acerca de assuntos que estão em vias de resolução são correntes. Os jornalistas gostam imensamente de mostrar que “bebem do fino” e que têm ligações mesmo aos próprios centros de decisão. E há sempre algumas “almas brandas” que se deixam levar pelo canto das sereias, a troco de favores futuros ou de qualquer outra coisa menos nobre. Isto acontece entre nós e, também, em Bruxelas. Lembro-me de, nos finais de 1986, se ter escrito a um Comissário para protestar em relação a informações que, de acordo com as regras estabelecidas, deveriam ser publicitadas pelo Governo Português, mas eram deixadas cair em Bruxelas “comme par hasard”... A maior parte das vezes, essas comunicações antes do tempo não são inocentes. Visam sempre prejudicar alguém. É certo

que passados três dias já ninguém se lembra do sucedido. O que permanece é a imagem de fragilidade das instituições que deveriam usar de reserva. E, em meu entender, é precisamente isso que se tem em vista.

*

Quando se estava a tratar da racionalização do sector empresarial do Estado, através de um plano que fixava a filosofia de abordagem e as regras específicas a observar, ficámos todos admirados em relação à sua dimensão, particularmente em matéria de emprego e quanto à atitude aceite com naturalidade de que as grandes empresas públicas deveriam ser fontes de emprego importantes. Era, especialmente, contra a última que se tinha de lutar. O período revolucionário tinha deixado essa marca bem impressa, particularmente naqueles que já eram funcionários dessas empresas. Emprego para a vida!...

*

Ficou claro, durante a elaboração do Orçamento Geral do Estado para 1987 que a oposição fazia propostas sucessivas para aumentar o défice. Deveria ficar claro que era o Governo que pretendia a austeridade. Os partidos tinham começado com a sua acção de radicalização, com vista a desgastar o Governo. Trata-se de estratégias complicadas que podem ter o efeito contrário ao desejado. Foi o que aconteceu alguns meses mais tarde. Nunca se deve propor nada de negativo que um dia nos venha a cair em cima. Os partidos da oposição pareciam que não aspiravam a ser governo. Um outro exemplo de estratégias negativas foi dado pela oposição a propósito da definição da dotação provisional. Ela tinha sido, em 1986, de 12 vezes 1,2 = 14,4 milhões de contos. Aparentando quererem maior rigor na execução orçamental, os deputados da oposição queriam que, para 1987, ela fosse de 12 vezes 0,7 = 8,4 milhões de contos. Era evidente que este valor não era realista e eles sabiam-no. O verdadeiro objectivo era obrigar o Governo a ter de propor um orçamento suplementar perto do fim do ano, durante o qual poderiam dar largas às suas críticas. Nunca se deve supor que os outros dormem enquanto a oposição vela!...



FIG. Numa visita do Presidente da Comissão Europeia à Ferreirinha.
Com Jacques Delors e Francisco Javier Olazabal.

*

No final de 1986 houve um Conselho Europeu em Londres que a Primeira-Ministra Margaret Thatcher pretendia que fosse pacífico, mas não foi. A discussão foi dominada pelo combate ao desemprego, ao terrorismo, às drogas e à sida! Com estes temas não poderia ter sido sossegado... Mas para nós foi bom. O Presidente Delors fez a defesa dos PIDR (Programas Integrados de Desenvolvimento Regional) e passou a dar-se mais relevo aos programas de que aos projectos isolados. Por essa altura íamos, em Portugal, já bem lançados nessa opção que resultava da prática adquirida. Dá, naturalmente, mais trabalho mas os resultados são melhores.

*

Ainda hoje há quem proponha a criação de empresas públicas para a produção de bens e a prestação de serviços, invocando que é para gerar emprego. “Não esqueceram nada, não aprenderam nada!”, como dizia Napoleão dos Bourbon regressados do exílio... Nessa ocasião (1986), a nossa preocupação era transformar o Instituto de Participações do Estado (IPE), não numa *holding* daquelas participações, mas numa entidade que investisse minoritariamente e transitoriamente em empresas públicas que precisassem de algum apoio financeiro. Era esse o objectivo estratégico.

*

As leis orgânicas dão sempre muita discussão, aquando da sua elaboração. Não dá bom resultado impô-las de cima sem envolvimento das chefias na discussão. Por outro lado, é impensável vir a sancionar, sem crítica, uma proposta que seja sugerida a partir de baixo. Isso leva a que o responsável de topo se tenha de empenhar, directamente, ouvindo as chefias com quem irá trabalhar directamente. Quando se muda de Governo, há sempre a tentação de fazer novos ministérios com novas competências. Os Franceses, então, são, neste particular, de uma imaginação fertilíssima, tanto em número de ministérios como nas suas designações. Valerá a pena fazer um estudo acerca desses nomes, ao longo dos últimos cinquenta anos. Aprender-se-á muito a respeito das preocupações políticas de cada governo, das suas clientelas mais em evidência e dos seus programas de acção. Também houve

casos de criação de ministérios só para corresponder às pressões e que acabaram por não realizar nada ou quase nada. Mas eu tive que reformular profundamente a estrutura das Comissões de Coordenação Regional. Por um lado, para reforçar as suas funções de coordenação, preparando-as para serem os órgãos técnicos das futuras administrações regionais e, por outro, para se envolverem profundamente em acções de desenvolvimento regional, como era, afinal o seu propósito fundamental. Nessas discussões tomavam parte muito activa os Secretários de Estado Silva Peneda, Nunes Liberato e Carlos Pimenta. Por outro lado, eu tive a sorte de ver estarem à frente das Comissões, pessoas de grande capacidade e elevação de propósitos. Eram eles: o Eng.^o Luís Braga da Cruz, o Doutor Manuel Porto, o Dr. Carmelo Aires e o Eng.^o David Assoreira. Estas discussões centravam-se em volta das funções que seriam descentralizadas e, especialmente, das que deveriam ser desconcentradas para se melhorar a eficiência da máquina administrativa. Um ponto que era objecto de viva troca de impressões respeitava às competências comuns e àquelas que poderiam ser adaptadas às circunstâncias, como por exemplo, o turismo no Algarve ou a indústria manufactureira na Região do Norte. O que acabou por ser plasmado em diploma resultou de muitas horas de discussão que, por sua vez, tinha implicado muitas mais de reflexão.

*

Em Janeiro de 1987 ainda ia a Conselho de Ministros, para aprovação, a recondução de um administrador de um banco! Neste caso do Banco Pinto & Sottomayor. Registo esta recordação para ilustrar o absurdo das nacionalizações feitas a seguir à revolução de 1974.

*

Em 14 de Janeiro de 1987, recebi o então Governador de Macau, Prof. Joaquim Pinto Machado que eu conhecia, por pertencermos ambos à Universidade do Porto. Era um homem boníssimo, com uma grande dedicação à função que desempenhava, fosse ela qual fosse. Registo os tópicos da nossa conversa: i) Em Macau viviam, então, 400.000 habitantes dos quais somente 10.000 falavam Português; a nossa presença estava limitada à Administração. Quando esta se fosse embora, fica-

riam somente os monumentos...; ii) Hong-Kong tinha, nessa época, 5,5 milhões de habitantes e já era uma concentração económica e financeira notável; o contraste com Macau era enorme. Mas os Chineses gostavam dos Portugueses e estavam interessados em estabelecer laços de cooperação com Portugal, particularmente no domínio da ciência e tecnologia e da educação; queria a minha colaboração para a realização de um inventário de instituições de investigação que pudessem ter representação em Macau; nessa data, já estava decidido abrir uma delegação do Laboratório Nacional de Engenharia Civil em Macau.

Nessa ocasião, 70% das divisas estrangeiras que entravam na China faziam-no por Hong-Kong e por Macau. Como contra-proposta, abriam-se os Chineses à cooperação cultural e económica. Foi, então, que construíram, do outro lado do rio, a zona industrial de Zuhai, toda ela vedada por um muro com grades, como os de um parque mas maiores, que os Chineses não tinham autorização para atravessar. Relembro que, em 1987, o regime ainda era maoísta e muito duro. Eu já tinha estado em Macau uma vez e lá voltei mais duas, a última das quais uma semana antes do “hand-over”. O que nós deixámos como marcas materiais da nossa presença de séculos, não poderia ter sido mais bem cuidado.

*

Em Janeiro de 1987 o Presidente Jacques Delors fez uma visita a Portugal. Reuniu, no dia 16, com o Primeiro-Ministro e com os Ministros mais ligados à integração europeia.

Nessa ocasião, já era muito criticada a parcela enorme de ajudas dadas aos agricultores (especialmente os franceses, os alemães e os do Benelux), através do chamado FEOGA-garantia. O tema foi abordado, naturalmente. Ele afirmou que a Política Agrícola Comum (PAC) precisava de uma reforma corajosa, não tanto para diminuir as despesas, mas para evitar os aumentos dos gastos. Sem uma acção determinante estes subiriam em espiral. Conseguiu-se “dobrar a curva” mas foi, de facto, preciso coragem (especialmente para um francês...). A estabilização da PAC far-se-ia à volta de um intervalo entre 26 e 28 milhões de ECU. Nessa ocasião, anunciou a duplicação dos fundos estruturais (de 6 milhões de ECU passariam a 12 milhões de ECU) e sublinhou a importância do que chamou

“as outras políticas”, quer dizer, a ciência e tecnologia, o ambiente e os transportes. Todas elas experimentaram um impulso grande e uma diversificação muito expressiva dos seus instrumentos de acção. O Presidente Delors chamou a atenção para a importância das infra-estruturas de que Portugal, nessa ocasião, tanto carecia. Recomendou que houvesse grande selectividade dos projectos beneficiários dos fundos estruturais e uma concentração da sua aplicação (evitar o que eu costumo designar por “óleo que unta muita engrenagem não chega para fazer mover a máquina...”). Já nessa ocasião ele estava preocupado com o desemprego de longa duração e com o desemprego jovem. Recomendou que recorrêssemos, o mais possível, aos empréstimos do Banco Europeu de Investimento (BEI), articulando-os quando necessário, com os subsídios, nomeadamente do FEDER. Particularmente, em relação às Pequenas e Médias Empresas, sublinhou a importância de não deixar de se mobilizar o sentido de risco dos empreendedores. Falou-se, longamente, sobre a PAC que ele olhava como um instrumento de coesão e que gostaria de ver, também, como instrumento de “réequilibrage” entre os produtores do norte e os do sul da Europa. Perguntava-se “que mundo rural queremos?”. Mostrou as suas preocupações com o ambiente e a ecologia. E interessou-se pelo exemplo que eu dei do Vale do Ave, em que os trabalhadores industriais também cultivavam os seus pequenos quintais, melhorando a dieta familiar e assegurando a conservação da terra. Era fascinante ouvi-lo discorrer sobre todas as questões. A facilidade de exposição e de raciocínio ligada a uma informação rigorosa que ele já dominava ou que lhe era apresentada oportunamente, transformavam esses encontros em experiências inolvidáveis. Mas, acima de tudo, o que todos sentíamos era que ele tinha um “Sonho Europeu” e que se aplicava devotadamente na sua concretização.

*

Durante o chamado PREC (Processo Revolucionário em Curso) foram definidas orientações para a gestão das empresas nacionalizadas que conduziram a impasses frequentes. Numa reunião do Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos, de 20 de Janeiro de 1987, constatou-se isso mesmo. Em relação à Siderurgia, foi afirmado que ela era ingerível com o clausulado dos estatutos

vigentes. Como resultado, tudo subia de escalão para resolução dos problemas. O que me admirava era que ainda estivessem disponíveis gestores que eram, manifestamente, dedicados, mas estavam atados de pés e mãos. Foi preciso definir, por despacho e com rigor, o conceito de “massa salarial”... Mas havia sinais evidentes da desmotivação dos quadros técnicos de muitas empresas públicas. E era vulgar fazer-se saltar os gestores, substituindo-os por directores. Ficou claro, nessa altura, que se deveria dar muita atenção à criação de uma nova geração de gestores. As universidades sentiram o problema e começaram, então, a diligenciar para criar escolas de gestão que, hoje (2013), se situam na primeira linha, em termos europeus e mundiais. Mas, apesar da extrema indisciplina que se vivia em todo o sector, falava-se em lançar grandes investimentos que viram a luz do dia e ajudaram a criar riqueza: o gasoduto e o abastecimento de gás natural a Lisboa e ao Porto; os novos centros electroprodutores (Abrantes, Sines e Alto-Lindoso); as Minas de Neves Corvo, ... Ao lado desses projectos de interesse geral, havia muitas empresas e sectores específicos que nos causavam as maiores apreensões: os estaleiros de construção e reparação naval; a marinha mercante; a indústria química; a siderurgia; a própria EDP que acabou por encontrar o seu caminho...

A concentração de grandes unidades em crise na Península de Setúbal causava particulares cuidados. Já me referi a ela, noutro lado. Impunha-se destruir os “monstrinhos” ingeríveis, tentando identificar as áreas de negócio geríveis, alijando carga em relação às que não eram viáveis. Foi nessa ocasião que se passou a exigir a cada administração que definisse um plano estratégico para a sua empresa. Mas era um exercício sobrehumano ter de atender a todas elas como se o Governo fosse o órgão de gestão da *holding* das empresas públicas. Era isso, todavia, o que tínhamos herdado. A atração de capital estrangeiro para a Península de Setúbal evidenciou-se como imperiosa para ultrapassar a situação. E foi-se capaz de o fazer.

*

Em 1987 não se falava, ainda, em Parcerias Público-Privadas (PPP). Mas, num Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos, reunido em 27 de Janeiro de

1987, apreciou-se a situação das empresas públicas de transportes que recebiam indemnizações compensatórias elevadíssimas e que, mesmo assim, funcionavam mal e eram objecto de greves frequentes. Já nessa altura se admitia encerrar 800 km de vias férreas por completa impossibilidade financeira de as manter. E o objectivo almejado era adoptar um “modelo europeu, com empresas mais ágeis e financiadas pela poupança privada”... portanto, uma forma de parceria público-privada. O mal não está no conceito. Esteve na forma e no exagero da aplicação da fórmula. Esta não é de uso universal e reclama negociadores sabedores e hábeis, das duas partes. Foi, então, que se começou a falar no desmembramento da Rodoviária Nacional como começo de um processo de privatização. A nacionalização das muitas empresas privadas de transportes rodoviários tinha levado à formação de um “monstro” ingerível. O maior obstáculo a essa partição em sete empresas regionais vinha, obviamente, dos sindicatos. Para eles, os meios financeiros, deveriam ser inesgotáveis.

*

Sempre me fez impressão a “fulanização” que em Portugal se faz das questões que surgem no âmbito da Administração. Problemas que deveriam permanecer no plano dos princípios e da definição de regras universais, rapidamente são reconduzidos às boas ou más relações entre beltrano e sicrano. Um dia veio ver-me um velho amigo, professor da Faculdade de Medicina de Lisboa, que me alertava para os problemas de certo hospital cujo corpo clínico era, na sua maioria, politicamente da “cor” do governo, mas que não “suportava” a Ministra da Saúde que, obviamente, queria acabar com numerosas situações de privilégio. Em vez de analisarem, imparcialmente, a razão de ser das medidas tomadas, remetiam tudo para um “ela não nos gramal!”... assim fundamentando a sua reacção contra a firmeza da Ministra.

*

Fui, em Janeiro de 1987, visitado por um grande empreiteiro português que trabalhava em Angola e queria, naturalmente, aumentar a sua carteira de encomendas. Lamentava-se da falta de linhas de crédito que a maior parte dos países disponi-

bilizavam às suas empresas que exportavam bens e serviços. É um assunto recorrente. Ainda hoje se queixam do mesmo. Mas fez uma outra observação interessante em relação aos nossos concorrentes em Angola: os mais agressivos eram os brasileiros que levavam consigo mais advogados do que engenheiros!... A seguir vinham os espanhóis que eram apoiados amplissimamente pelos seus bancos e se aproveitavam disso para adoptar atitudes muito arrogantes; nada de novo, portanto. E depois, vinham os franceses que, manifestamente, tinham dificuldades em se encaixar na “cultura local”. Os que melhor entendiam os angolanos eram os portugueses, mas estes ainda não tinham aprendido a formar equipas de engenheiros ou gestores com banqueiros o que, manifestamente, representava a chave de resolução das dificuldades sentidas. Hoje as coisas estão melhor!...

*

Eu tive um bom relacionamento pessoal com o meu colega da Indústria e Comércio, Eng.^o Fernando Santos Martins. Encontrávamo-nos muitas vezes para analisar o chamado Programa Específico para o Desenvolvimento da Indústria Portuguesa, apoiado com fundos europeus pelos quais eu era responsável. Ele manifestava, repetidas vezes, a necessidade de actuar em quatro vectores para modernizar as empresas privadas e as públicas também: i) na formação profissional; ii) na inovação e desenvolvimento tecnológico; iii) na engenharia financeira e iv) no acompanhamento e avaliação. O nosso mal não reside na dificuldade em fazer diagnósticos e em estruturar planos de acção. Ele está sempre na concretização desses planos através de um trabalho rigoroso e de muita aplicação. É sempre a perseverança que nos falta!...

*

Em 2 de Fevereiro de 1987 recebi o Senhor Sakellariou, da Administração da Comunidade Europeia. Vinha recomendar-me que desse a maior atenção à construção de estradas e às redes de telecomunicações e de distribuição de energia. Acrescentava, também, a formação profissional. Algumas vezes, fica-se surpreendido com as recomendações estimáveis de alguém que “desce” à periferia para aconselhar o óbvio. Eu talvez esteja a ser injusto... mas conviria que os “missio-

nários” de Bruxelas se preparassem bem, antes de vir, para não se ficar a pensar que eles vivem noutra mundo. Neste caso, bastaria ter lido os nossos programas, oportunamente enviados para Bruxelas.

*

Agora (2013), que se debate tanto a questão da convergência dos valores das pensões e dos salários dos sectores público e privado, inculcando que os pensionistas do primeiro estão muito acima dos do segundo, convirá lembrar uma conversa que tive com o meu colega da Agricultura, Eng.^o Álvaro Barreto, em 3 de Fevereiro de 1987. Os técnicos do seu ministério reclamavam acções de reciclagem, em grande número e extensão, para poderem responder aos novos desafios que lhes eram postos pela necessária re-estruturação da Agricultura, em Portugal. Ele sabia que era urgente essa actualização. Mas, com desalento, confessava quão difícil ela era porque as remunerações na função pública eram “injustas” e isso não ajudava ao esforço suplementar que era necessário fazer.

*

Em princípios de 1987, o Primeiro-Ministro visitou a Comissão em Bruxelas. No regresso, referiu em Conselho de Ministros os elogios que tinha recebido do Comissário Varfis pela maneira como estávamos a tratar da crise na Península de Setúbal e a estimular o Norte Alentejano. O Comissário Clinton-Davies também lhe fez boas referências à nossa política do Ambiente e ao dinamismo do Secretário de Estado Carlos Pimenta. As Pequenas e Médias Empresas foram objecto de grandes atenções: o Comissário Marin achava que se deveria apostar mais na capacidade de gestão dos seus empresários e o Comissário Matutes considerava que se teria de insistir mais na facilidade de acesso ao crédito e na recapitalização das empresas; recomendou que avançássemos com a criação de organismos de garantia mútua, o que foi realmente feito.

*

Nessa altura (1987), o Partido Comunista ainda controlava, com mão férrea, o Alentejo, através das suas Câmaras Municipais e das Unidades Colectivas de Produção

(UCP). Mas começava a despontar uma grande intranquilidade porque, no fundo, o que as pessoas queriam era emprego e este não surgia em quantidade através daqueles dois tipos de instituições. Era a capacidade de empreender que faltava.

*

Em princípios de Fevereiro de 1987, num Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos, constatou-se o grande progresso que tinham feito as companhias de seguros (nacionalizadas). Havia recuperado em termos financeiros, ao longo dos últimos dois anos, com ganhos evidentes de produtividade. Tinha sido estimulada a inovação. Estes progressos apontavam que tinha chegado o momento de as transformar, de novo, em sociedades anónimas e de começar a pensar em proceder a fusões que dessem escala às unidades do sector.

*

Em Portugal, é preciso ter muito cuidado quando se institui qualquer sistema de apoio com incentivos que cubram, mesmo parcialmente, os custos de qualquer acção. Mal se publicita um sistema, dá ideia que logo se monta um centro de competências para descobrir como se pode extrair dele maiores vantagens com menores esforços. Quanto mais complicado for o sistema melhor é ele para os prevaricadores. Os sistemas de incentivos devem ser simples e transparentes de modo a que toda a gente possa acompanhar a sua implementação.

*

Em fins de Fevereiro de 1987, houve no Porto uma jornada sobre emigrantes patrocinada pelo jornal “Le Monde”. Ouí, então, dizer que a taxa de desemprego em França era de cerca de 12% mas que a comunidade portuguesa estava a ser a menos afectada. O grupo mais vulnerável era o das mulheres jovens e emigrantes. Isso acontecia daquela forma porque os Portugueses eram e ainda são considerados como os trabalhadores mais aplicados e menos dispensáveis. Mas isso é em França, onde eles não se permitem nenhuma falha de atenção e “respeitam” verdadeiramente o seu trabalho.

*

Um bom princípio, nas relações com a comunicação social, é falar somente das políticas ou das acções que estão em execução. Deve-se evitar elaborar sobre o que se irá fazer, um dia. É que as fronteiras dessas intenções são indefinidas e facilmente se cai no sonho... ou no populismo. Quanto mais concreta for a conversa, mais credível ela se torna.

*

O Gabinete de Estudos e Planeamento da Administração do Território estava a iniciar os seus trabalhos. Tive a sorte de ser o Eng.^o António Pinto o seu Director-geral, porque ele entendia a dimensão das minhas ambições. Começou-se, nessa ocasião, a lançar as bases para os diferentes empreendimentos serem avaliados numa perspectiva “ex-ante”. A respectiva metodologia deveria ser amplamente divulgada, de modo a generalizar-se a sua prática. Preocupava-nos a questão do ajustamento entre as necessidades, o número de utentes e as dimensões dos empreendimentos; havia uma tendência marcada para o sobre-dimensionamento. Coisas de país pobre que, quando faz, tem de fazer sobredimensionado... Ou, então, de novo-rico!...

Eu pretendia que fossem tipificados os equipamentos e articulados com o número daqueles a quem iriam servir. Era manifesta a falta de acompanhamento dos projectos em curso e, também, a sua deficiente forma de gestão. Por isso, eu queria dispor de um manual de boas práticas que pudesse constituir o suporte das numerosas acções de formação dos decisores que teriam de ocorrer de forma descentralizada e muito orientadas para grupos que eram, naturalmente, diferentes entre si.

*

Em Março de 1987 começaram a surgir as primeiras manifestações de interesse dos industriais pelo abastecimento de gás natural. Como será compreensível, a expressão da maior urgência vinha dos grandes consumidores de energia, em particular da indústria cerâmica. Chamavam a atenção para o diferencial dos preços da energia entre Portugal e muitos países europeus nossos concorrentes; alguns diziam mesmo que ele era de 2,5 vezes. Começavam a estar muito preocupados

com a poupança de energia e com as vantagens comparativas das suas empresas. O gás natural acabou por vir numa forma muito eficaz e prudente, articulando uma fonte de abastecimento terrestre (a partir da Argélia) com a gasificação de gás líquido vindo por via marítima. Quem governa deve estar sempre em contacto com quem faz mover a economia.

*

Como já disse, a questão dos fogos florestais sempre me preocupou muito. Como viajava frequentemente pela Região do Norte, durante o Verão vi muitos incêndios com difícil explicação da sua origem, a não ser a criminosa. Um dia chegou-me a informação de que, em 1976 e 1977, tinha havido um expressivo abrandamento do número de fogos. Curiosamente, nesses anos houve, também, uma proibição de exportação de madeira... Dá que pensar!...

*

Há países que não atribuem muita importância ao trabalho dos seus representantes no Parlamento Europeu. Olham para o lugar como se tratasse de uma sinecura depois de bons serviços prestados em casa. Nada de mais errado! O Parlamento Europeu, além de ser um local de grande visibilidade, onde se pode e deve chamar a atenção para os problemas de um Estado-membro é, também, uma instância onde se pode e deve fazer *lobbying* acerca das “respostas” europeias que mais convêm a um dado Estado. Por isso, se deve ser muito escrupuloso quando se faz a selecção dos nossos representantes e se impõe que se siga com atenção o seu desempenho. A imagem que os outros têm de nós passa muito pela qualidade do envolvimento dos nossos deputados. Eles devem ser voluntários para todas as missões, especialmente para as mais exigentes.

*

Estava a aproximar-se a data em que se comemoraria a chegada de Vasco da Gama à Índia (1498-1998), precedida de outras viagens da maior importância para o conhecimento do globo. Impunha-se comemorar a data de forma adequada. Mas era preciso saber o que se queria com as comemorações. Foi, para as

organizar, nomeada a Comissão Nacional para as Comemorações dos Descobrimientos Portugueses que teve a sua primeira reunião em 3 de Março de 1987. Eu integrava a Comissão. Estavam, então, em curso as comemorações da passagem do Cabo da Boa-Esperança e de Bartolomeu Dias que, entre outras coisas, produziu excelentes estudos. Era preciso definir as grandes linhas das comemorações que se estenderiam ao longo de treze anos, até ao ano 2000, quinto centenário da Descoberta do Brasil. As comemorações deveriam ser mais para o interior ou para o exterior? Deveria ser um instrumento de projecção de Portugal no mundo? Deveriam ser mais populares ou mais académicas? Deveria haver muitos acontecimentos ou tê-los concentrados? Era preciso definir estas grandes linhas para poder desenhar um programa. Logo se definiu que deveria haver um plano de publicações que motivassem investigações e mobilizassem os nossos historiadores e outros cientistas. Em 1990, seriam inauguradas as novas instalações da Torre do Tombo e isso era muito importante para a disponibilidade de muita documentação relevante. Pretendia-se proceder ao restauro de alguns monumentos ligados aos Descobrimientos e produzir programas de televisão para divulgação da temática. Em 1992, iríamos presidir à Comunidade Europeia, devendo os dois acontecimentos – as comemorações e a presidência – potenciar-se um ao outro. Voltarei a este assunto.

*

Em Março de 1987, introduziu-se uma inovação, no funcionamento das reuniões do Conselho de Ministros. Elas eram longas porque havia muitos diplomas que tinham de ir a Conselho e a compatibilização de pontos de vista fazia-se nessas mesmas reuniões. Inspirada no procedimento das reuniões do Conselho de Ministros das Comunidades Europeias, em que havia os chamados pontos A que eram aprovados provisoriamente pelos Embaixadores e formalmente sancionados no Conselho de Ministros seguinte, sem discussão, adoptou-se a prática de reunir um Conselho de Secretários de Estado presidido pelo Ministro Adjunto que discutia os projectos de diploma e avançava muito na necessária convergência. Só eram apreciados em Conselho de Ministros os que não tinham obtido consenso ou os que, deliberadamente, só a ele eram destinados. Isso permitiu ser-se muito mais eficiente, no nosso trabalho.

*

Era preciso tirar vantagem de ser a mesma a tutela do Sistema Estatístico Nacional e do Sistema Nacional de Informação Geográfica. Os dois responsáveis respectivos compreenderam que ambos os sistemas tirariam vantagens de uma cooperação reforçada. Foi, também por isso que avançámos tanto no domínio da Informação Geográfica. E, ainda, porque estimulámos o uso dos novos instrumentos por parte de uns utentes privilegiados: os Municípios. Nesse sentido, comecei por juntar o CNIG e os responsáveis da Associação Nacional dos Municípios Portugueses para que estes se dessem conta do passo imenso de potencialidades que estava diante deles.

*

Havia uma grande aversão, nas instituições públicas portuguesas em celebrar contratos com as companhias de seguros. Não sei por que orientações pautariam a sua decisão; diziam que o Estado haveria de pagar tudo, de modo que segurar automóveis, edifícios e outros bens era uma redundância. Sempre teriam de arcar com os custos das perdas, de modo que era desnecessário contratar seguros. Não tive, felizmente, nenhum caso de incêndio em edifícios; mas tive muitos de viaturas acidentadas que foram encostadas para sempre, por não haver dinheiro para as reparar e não se poder recorrer a seguro que lhes valesse. É evidente que as culpas estavam dos dois lados: nem os serviços sabiam gerir seguros, nem as companhias de seguro proporcionavam modalidades imaginativas e respostas rápidas; preferiam sempre ir para contencioso, nomeadamente porque os contratos não eram claros. E, no entanto, os seguros já tinham sido inventados há alguns séculos!...

*

No Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos de 24 de Março de 1987 ficámos a saber que o crescimento da produtividade tinha sido superior ao crescimento dos salários reais. Tratava-se de um acontecimento memorável. Propôs-se que se sugerisse aos parceiros sociais que esse diferencial fosse orientado para o re-investimento nas empresas. Era assim que deveria ser sempre, de modo a estarmos em movimento ascendente, em termos de vantagens comparativas em

relação aos nossos concorrentes. No mesmo Conselho, fomos informados pelo Ministro da Agricultura de que, a partir de 1986, Portugal tinha passado a ser auto-suficiente, em matéria de leite. Isso resultava de, em devido tempo, terem sido importadas vacas leiteiras muito produtivas. Lembrei-me dos meus tempos do Projecto de Trás-os-Montes e das dificuldades que tive para poder financiar a compra de vacas porque o Banco Mundial exigia que elas fossem seguras e as companhias de seguros não o queriam fazer. Houve um director de uma delas que me revelou terem pago o seguro de uma mesma vaca três vezes porque a desenterravam e lavavam, apresentando-a, de novo, à companhia, noutra local, para reclamar a indemnização. Ficou boquiaberto a olhar para mim quando lhe perguntei porque não tinham, da primeira vez, queimado o focinho da vaca com um pouco de desperdícios encharcados com gasolina... É não conhecerem os comparsas do mundo rural, sempre videirinhos... e manhosos... Todavia, por padrões europeus, a capitação de leite, em Portugal, é baixa. Foi isso que me levou, uns anos depois, em visita a Rennes, centro da maior bacia leiteira da França, pedir ao meu estimado Colega Francês, o Ministro Hubert Curien, para nos encontrarmos com os responsáveis universitários pela área alimentar e, em especial, pelos que davam apoio aos derivados do leite. Verifiquei que estão sempre a inventar novos produtos, melhores para os consumidores e mais práticos para as donas de casa. Forcei parcerias com departamentos congéneres portugueses. A capitação aumenta porque os novos produtos são muito apelativos. É preciso estar sempre a explorar as aplicações práticas dos conhecimentos que as descobrem, mesmo no domínio da investigação incremental.

*

Em fins de Março de 1987 estava concluído o Tratado de Macau, com a China. Comparado com o que foi celebrado em relação a Hong-Kong, as condições que obtivemos foram bastante melhores: o Banco Nacional Ultramarino continuaria a ser o banco emissor até 2005; as leis portuguesas estariam em vigor até à mesma data; a assembleia legislativa seria eleita e não designada; seria abolida a pena de morte; os tribunais e os juízes seriam independentes; haveria liberdade de imprensa e direito à greve; haveria dupla nacionalidade para os que a quisessem e

pudessem dela usufruir; etc. Era mesmo um bom acordo, em termos absolutos. Os nossos negociadores foram bons. E os Chineses quiseram marcar uma diferença positiva, em relação aos Portugueses.

*

Verificámos em 1987 que, no ano anterior, a criminalidade tinha baixado. Os dados que nos foram fornecidos indicavam uma média de 12 assaltos por mil habitantes, o que era metade do indicador espanhol correspondente. Em 1986 não tinha havido, em Portugal, uma única acção de terrorismo. E tinha-se verificado um decréscimo de 8,7% nos crimes contra pessoas, em relação aos anos anteriores. Não se podia divulgar qualquer destes indicadores porque isso estimulava o crime. No entanto, a droga, tanto no tráfico como no consumo, tinha aumentado expressivamente.

*

Em fins de Março de 1987, já se notava, no Parlamento e fora dele, um ambiente francamente hostil por parte do PRD. Muito menos, por parte do PS. O PCP não criava conflitos inúteis. Mas o CDS insistia em que fosse visível a sua agressividade contra o Governo. Queria pescar nas nossas águas.

Em Março de 1987 começou a preparação do que seria a nossa primeira presidência da Comunidade Europeia, no primeiro semestre de 1992. Com mais de quatro anos de antecedência! Mas era preciso treinar muitos funcionários e olhar para muitos pormenores porque, nessa época, já seriam pelo menos 300, as reuniões presididas por ministros portugueses a ter de efectivar-se e, desejavelmente, a correr bem. Nós teríamos que assegurar, durante esse semestre, a gestão, no plano político, das actividades comunitárias.

*

Há alguns que hoje criticam a preocupação de Portugal ser “bom aluno”, na Comunidade Europeia. Eu suponho que não tínhamos outra escolha, se nos quiséssemos afirmar como parceiros de confiança e em pé de igualdade com os fundadores. Daí a minha preocupação de apresentar cedo as nossas candidaturas e de

curar da qualidade dos projectos. Em 1987, Portugal, apesar de ser um novato na Comunidade, foi o primeiro Estado-membro a apresentar candidaturas ao VALOREN (energia) e ao STAR (telecomunicações). Isso foi devidamente sublinhado em Bruxelas.

*

Após a queda do Governo, na Assembleia da República, foi tomada a decisão de só enviar, para promulgação, diplomas de gestão corrente. Mas, é evidente, que se continuou a trabalhar como se nada tivesse acontecido porque todos tínhamos a certeza de que o nosso programa haveria de ser positivamente sufragado pelo eleitorado, como foi.

*

Apesar das diferenças partidárias, tive sempre relações cordiais com o Dr. José da Silva Lopes. Em 1987 ele liderava um Instituto de Estudos para o Desenvolvimento. Queria fazer um encontro de um dia sobre os problemas gerais do relacionamento com Espanha em matéria de desenvolvimento, para o qual me veio convidar. Os restantes participantes seriam o Dr. Jorge Sampaio, o Dr. Victor Constâncio, o Prof. Adriano Moreira, eu próprio e um espanhol chamado Leopoldo Torres. Eu acho que os governantes devem participar neste género de encontros, onde está mais em causa a sua experiência académica e profissional do que a sua posição partidária. Isso ajuda a estabelecer muitas pontes que, oportunamente, serão úteis. E contribui para atenuar a crispação que é tão visível no nosso Parlamento e que, pelos vistos, não ajuda nada.

*

É muito importante que o Estado disponha de instituições de alta competência para assessorar os seus órgãos em muitos domínios técnicos. Em França, a tradição das “Grandes Écoles” repousa na necessidade de guarnecer a Administração com profissionais de grande competência. Em Espanha fez-se o mesmo, por exemplo, com a “Escuela de Caminos, Canales y Puertos” que seguiu muito de perto a organização e os propósitos da “École Nationale de Ponts et Chaussées”. Nós, em Portugal, temos o Laboratório Nacional de Engenharia Civil que teve o seu pe-

ríodo de expansão com o Eng.^o Manuel Rocha que fez da instituição um centro de excelência em domínios como os das barragens, da hidráulica, dos modelos reduzidos, nomeadamente dos aplicados às obras marítimas, das solicitações sísmicas e de muitas outras áreas. O Laboratório ainda hoje mantém a sua alta reputação e competência. E esta é fundamental porque, em Portugal, há o mau hábito de pôr os ministros como árbitros de questões meramente técnicas, o que é, obviamente, um erro.

Tive um caso destes a propósito do exutor da Guia, numa obra de que já ninguém se lembra, mas que em 1987 ainda dava muito que falar: o grande programa de saneamento básico da Costa do Estoril com uma grande conduta de recolha de efluentes paralela à costa que iria lançar no mar, ao largo, o caudal recolhido. Na recta final estavam dois concorrentes: um com uma situação com parte de aço e com duas portas, tipo anémoma, de polietileno e outra de ferro fundido maleável. Os técnicos da Direcção-Geral de Saneamento Básico, insistiam no uso de uma conduta de plástico, material que eles bem conheciam mas que arrepiava os dois concorrentes. Havia problemas de custos e de durabilidade que o ministro devia sopesar. Mas, antes da resposta económica havia uma outra exclusivamente técnica: a solução “funciona”? Foi o LNEC que, competentemente, alinou as vantagens e os inconvenientes. O ministro decidiu somente o que lhe competia. É, por isso, que eu hoje (2013) fico indignado quando vejo a facilidade com que se extinguem ou reduzem os nossos centros de competências que demoram anos a afirmar-se. Um deles foi a Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais que vinha desenvolvendo, sob a responsabilidade do Eng.^o Vasco Martins Costa, uma acção exemplar, aliás plasmada em 27 volumes da revista “Monumentos” que contém “dossiers” do trabalho de recuperação de muitas peças notáveis do nosso património construído. Definem agora que o turismo “culto” é uma das nossas vocações mas puseram fora o centro de saber que conferia excelência à recuperação em que ele assentava... É sempre uma grande irresponsabilidade acabar com “centros de inteligência”!... Devia haver mais humildade!... A ignorância é sempre arrogante e atrevida.

*

No dia 2 de Abril de 1987 foi apresentada pelo Partido Renovador Democrático (PRD) a moção de censura que haveria de derrubar o Governo e fazê-lo renascer com maioria absoluta. Um total fracasso político que levou, a prazo, à dissolução do próprio partido proponente. O seu secretário-geral, o Eng.º Hermínio Martinho, deputado por Santarém era, seguramente, uma pessoa de rectas intenções, mas com alguma sofreguidão por uma hegemonia no leque partidário que os eleitores acabaram por não dar ao seu partido. Na apresentação da moção começou por dizer que o Governo estava descentrado e que o PRD não iria ser mais apoiante da situação, nem voz da oposição; seria, simplesmente, crítico, mas estabilizador. Não vou reproduzir o seu discurso, dado que está no Diário das Sessões, mas apontar somente o rol de desgraças de que ele nos acusava: o Governo não conseguiu motivar suficientemente o investimento; havia salários em atraso; a agricultura estava sem política; a indústria, sem política; as negociações em Bruxelas tinham sido más; os órgãos de comunicação social estavam ao serviço do Governo (!...) e as GOP de médio-prazo (Grandes Opções do Plano) que, numa primeira apreciação até lhe tinham parecido ajustadas acabaram por frustrá-lo, porque o texto não correspondia às opções. Por causa de uma disputa fútil em relação ao carácter temporal que elas deviam ter – médio-prazo ou anuais – o Governo tinha retirado a proposta de Lei, impedindo a discussão e não tendo coragem de escolher o caminho do futuro. O documento anual que as substituiu, as GOP'87, não tinha qualidade por ter sido elaborado apressadamente, face à recusa do Parlamento em discutir as GOP de médio-prazo. A moção de censura tinha, assim, uma lógica sequencial. Não era, dizia, um acto precipitado. Mas era!... Os domínios em que era suposto o PRD ter ideias eram a agricultura e o desenvolvimento regional. Por isso, eu fui directamente visado, apontando-me uma grande ausência de estratégia, confundindo objectivos com instrumentos, tendo elaborado um regulamento para o Sistema de Estímulos de Base Regional (SEBR) que estava a causar confusões e não sendo capaz de definir uma prioridade para os Planos Integrados de Desenvolvimento Regional (PIDR), aliás inventados por mim e todos os que existiam tendo sido objecto da minha intervenção pessoal directa.

Quando hoje lemos o discurso de fundamentação da moção de censura rapidamente nos apercebemos de que ela correspondia à vontade enorme do PRD de ocupar o centro da vida política nacional. Mas, apesar da simpatia pessoal do Eng.^o Hermínio Martinho, nem ele tinha carisma, nem o partido possuía peso suficiente para ser uma alternativa credível ao Governo. Por outro lado, o eleitorado dava conta de que o país estava a ser bem governado, o que explica o resultado tão expressivo que tivemos nas eleições. O Primeiro-Ministro deixou clara, na sua intervenção, a falta de fundamentação da censura ao Governo. Mas as coisas são o que são e, com os votos do PRD, do PS e do PCP, o Governo caiu. Na sua “Autobiografia Política” (Vol. I), o Prof. Cavaco Silva descreve em pormenor como, após reunião do Conselho de Estado, o Presidente da República optou pela dissolução da Assembleia da República e pela marcação de eleições para o dia 19 de Julho de 1987. Foi o primeiro passo para o Governo de maioria absoluta do PSD.

*

Como já disse a respeito de outras coisas, vejo com muita preocupação o desaparecimento progressivo de centros de excelência profissional em certos domínios, em Portugal. Sei que outros se estão a formar, noutros sectores. Mas acho muito negativo que, em áreas onde demorou tanto tempo a constituir-se um núcleo de competência profissional, não se tente mobilizar o saber-fazer existente para criar emprego, prestar serviços e projectar o País. Sou, naturalmente, particularmente sensível ao que se passa no domínio da Engenharia Civil. São as encomendas que fazem os grandes gabinetes. É por via do fomento da procura que se consolida uma oferta de qualidade. Se o País já não tem procura, em determinado domínio, a resposta tem de ser a projecção externa das nossas capacidade, de modo a assegurar a manutenção de grupos profissionais especializados e actualizados que respondam a solicitações que ocorram em todo o mundo. Já fomos importantes no domínio das barragens; hoje não somos. Ainda somos muito bons em pontes; mas é preciso assegurar que haja procura dos nossos serviços. Esta é uma área sempre muito multiplicadora nos seus efeitos porque arrasta novas encomendas.

*

Depois da aprovação da moção de censura do PRD e da decisão do Presidente da República de dissolver a Assembleia da República, o Governo foi escrupulosíssimo em relação ao que eram consideradas acções de mera gestão. Todos os actos políticos-legislativos foram suspensos. Limitámo-nos a tarefas ligadas à melhoria da Administração Pública, ao combate à clandestinidade e aos atropelos à legalidade, à luta contra a droga e a coisas semelhantes. Nestas andanças foram perdidos praticamente seis meses. Deveríamos inspirar-nos nos Ingleses que, em duas semanas, conseguem pôr um novo governo em pé. A propensão garantista de muita da nossa legislação conduz à paralisação das instituições, o que acontece habitualmente em situações de crise, exactamente quando importaria andar depressa, com vista à sua solução. Por outro lado, a população não pode sentir que há um vazio de governo.

*

Em 1987 ainda havia resquícios dos procedimentos revolucionários. Nos anos subsequentes à revolução, emergiu o pior da Sociedade Portuguesa: a inveja, as vinganças sempre disfarçadas, as calúnias anónimas, etc. Elas não são exclusivo nosso, mas ocorrem mais frequentemente do que seria de desejar. Há, para elas, muitas explicações históricas e sociológicas; a leitura dos livros dos viajantes estrangeiros em Portugal, nos séculos XVII, XVIII e XIX, fornecem algumas (5). Mas, em meu entender, não vão ao fundo das causas. Este é um tema de análise promissor, se não se cair na frequente tentação masoquista de nos denegrirmos a nós próprios. Tivemos que resolver um caso de fogo-posto no automóvel particular de um autarca que alegava razões políticas para o sucedido. Não havia legislação que enquadrasse uma indemnização. Teve que se assentar a mesma na qualidade de servidor do Estado do autarca. Não houve mais casos. No Brasil, que é o mais criativo dos países em matéria de entrelaçamento da vida política com a vida passional dos políticos, há histórias deliciosas de glorificação de personalidades públicas assassinadas por meras razões amorosas transformadas em nobres motivações ideológicas ou políticas, para honra e glória dos partidos a que pertenceram. Mas isso é nos trópicos...

*

É interessante verificar, ao compulsar as minhas notas, como nós tínhamos a certeza que voltaríamos ao governo. Em despacho com o Secretário de Estado da Administração Local, houve muitos assuntos que decidimos, sem hesitações, deixar para a legislatura seguinte, com a convicção patente de que seríamos nós a fazê-lo... O mais interessante é que não éramos só nós a pensar assim. O País, na sua maioria, também o fazia. Bem arrependidos já deveriam estar, nessa altura, o Eng.^o Hermínio Martinho e o Dr. Mário Soares... Erros de avaliação que ditaram uma precipitação que lhes foi fatal. Mas nós não podíamos estar parados. Havia que preparar o PIDDAC'88 e não se podia esperar pelas eleições porque os trabalhos preparatórios requeriam muito tempo. Tínhamos que dar instruções aos serviços. O que foi definido em Conselho de Ministros era o "crescimento zero"! Isso causava-me grandes problemas, especialmente no sector da Ciência e Tecnologia, no qual haviam sido criadas muitas expectativas. Tínhamos que ir buscar mais dinheiro aos programas comunitários e ao sector privado, aliás muito pouco propenso a investir na inovação... As coisas têm vindo a modificar-se... lentamente, mas vão-se movendo, a mudança de gerações ajudando um pouco... Nós queríamos que os gastos em Investigação e Desenvolvimento fossem, em 1990, um por cento do PIB. Eu fartava-me de comparar a nossa situação com as dos outros países europeus. Mas jogava contra mim o facto do diferencial de gastos, nesses países, ser particularmente distinto no que respeitava à contribuição do sector empresarial. Quando se comparavam, somente, os gastos do sector público nós nem estávamos tão mal assim. E isso era-me continuamente chamado à atenção, inculcando que o meu poder de persuasão deveria ser mais expressivamente exercido noutro lado... Para facilitar as "negociações" com as Finanças, que viriam a seguir, resolvemos fazer duas propostas de orçamento: uma com os compromissos já assumidos e outra com o que seria muito aconselhável fazer-se. A primeira parcela era obrigatória. A maior justificação respeitava à segunda. Tinha, por isso, de ser preparada com particular cuidado. E era, obviamente, importante avaliar os atrasos de realização da primeira para lá ir buscar alguns meios que premiassem quem prometia e fazia.

*

O entusiasmo da Administração está muito ligado à percepção que os seus membros têm da duração ou solidez da permanência da equipa ministerial que apoia. Apesar de nos aplicarmos ao trabalho, com a mesma determinação, um dos Secretários de Estado veio dizer-me que achava que os funcionários não respondiam com a mesma celeridade às suas solicitações. Estavam expectantes. O comportamento da Administração representa um bom barómetro acerca da solidez de um Governo. A menos que, como em Itália, a Administração assegure “o diagrama de base” do Governo, deixando para este o acessório...

*

Como se sabe, os Portugueses gostam muito de viajar. Mas, em 1987, a disponibilidade de divisas era pequena. Por isso, tivemos que impor regras, em número e duração das viagens de Autarcas e de técnicos das Câmaras ao estrangeiro. Eu sou muito a favor de que eles vão e comparem técnicas de organização e posturas da Administração face aos administrados, mas o corrente é fazer-se muito turismo político e pouca aprendizagem administrativa. Por isso, já no Ministério da Educação eu tinha determinado a elaboração de relatórios circunstanciados das deslocações ao estrangeiro. É fundamental que se prestem contas do dispêndio de dinheiros públicos. Por outro lado, é também muito importante que, nessas deslocações, os representantes portugueses participem, activamente, nos trabalhos.

*

No quadro da nova lei orgânica, o primeiro organismo a ser extinto foi a Empresa Pública dos Parques Industriais (EPPI) – Decreto-Lei n.º 39/86, de 4 de Março. Logo de seguida, veio o Instituto de Planeamento (IACEP), este último pelo Decreto-Lei n.º 41/86, de 6 de Março. Convém lembrar que é sempre mais demorado e complexo extinguir um organismo do que criá-lo. A EPPI custou-me muitas horas de trabalho, muitos contactos com Autarcas e inúmeras arrelias devidas a pressões vindas de todos os lados e relativas a questões pessoais. A ideia da extinção, em si própria, não suscitava grande controvérsia. O pior eram os interesses das pessoas.

*

Na Resolução do Conselho de Ministros n.º 14/87, de 21 de Março, apontou-se a “eventualidade de uma segunda travessia do Tejo, por via terrestre”, na Região de Lisboa. Ficava o Ministério das Obras Públicas incumbido de tomar as iniciativas adequadas para esse fim. Naquela Resolução tratava-se da definição e aprovação do plano integrado dos acessos rodoviários a Lisboa. Voltarei a este assunto, mais tarde.

*

Um dia tive um grande gosto em relação a esforços passados. Foi publicada a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro). Não se tinha seguido o processo que eu havia proposto, uns anos antes, mas dispúnhamos de um quadro explicitando o que se pretendia alcançar em tão importante domínio.

*

Na noite de 5 de Maio, o Presidente José Sarney, de visita a Portugal, proferiu uma inesquecível intervenção na Academia das Ciências de Lisboa. Foi quando eu vi que, na biblioteca que serve de salão nobre, havia umas vinte dúzias de cadeiras, mas que seria difícil juntar duas dúzias iguais. Quando todos estavam sentados a roupa encobria as misérias... mas à chegada ou à partida os assentos, além de desconfortabilíssimos, não estavam de acordo com a imponência das estantes e do enquadramento geral. Quando, uns tempos mais tarde, a Academia veio para a minha tutela, lembrei-me logo dessa noite e tomei a decisão imediata de mandar fazer cadeiras novas todas iguais custeadas por verbas do meu próprio gabinete. Mas tive de tratar, pessoalmente, da escolha do modelo e do fabricante de Paços de Ferreira. São as que lá estão, ainda hoje, com uma mesa bufete, do século XVII, de pau-santo, que veio das arrecadações de Mafra, graças à diligência da minha amiga Simonetta Luz Afonso. Eu detesto espaços degradados ou desleixados. Mas há gente que não se incomoda nada com isso. Passa e segue...

*

O General Altino de Magalhães presidia à Associação dos Antigos Combatentes, da qual sou membro. Queria erguer um monumento aos mortos no Ultramar, o que eu aprovava sem reservas. Mas ele insistia em que o monumento ficasse em Belém, que ele considerava, muito justamente, ser a zona mais nobre de Lisboa, para esse efeito. E trazia uma solução um tanto ingénua composta, por uma dúzia de colunas coríntias que um militar “com jeito”, tinha esboçado. Disse-lhe a minha opinião de que se deveria aproveitar o ensejo para fazer um monumento do nosso tempo, com espaço folgado para honras militares e um parque que fosse frequentado por portugueses de todas as idades. Encontrei em Oeiras uma colina magnífica, na Serra de Carnaxide, disponível para o efeito e de onde se disfruta um panorama inigualável da embocadura do Tejo, por onde passaram, durante cinco séculos, os soldados portugueses que foram para fora. Fiz-lhe ver que não havia espaço folgado em Belém. Aceitou a minha recomendação de se fazer um monumento moderno. Mas não tirou da sua ideia que o que eu pretendia era afastá-los da “zona nobre” e levá-los para um espaço sem prestígio. Cheguei, mesmo, a mandar vir, para lhe mostrar, um livro sobre um monumento aos mortos na Jugoslávia, situado numa colina arborizada com vista sobre o mar, numa localização ímpar. O resultado foi o que conhecemos: um monumento sem rasgo, encostado a um forte que lucraria em estar desafogado e com espaço para as cerimónias militares que eu imaginava lá deverem ter lugar. Fico sempre triste com as oportunidades perdidas para se fazer uma coisa bem-feita...

*

No dia 19 de Julho houve eleições. Votei no Porto e, ao fim da tarde, fui para Lisboa, para poder acompanhar, no Hotel Meridien, a chegada dos resultados e festejar a esperada vitória. Não se imaginava que ela seria tão expressiva. O PSD ganhou com 50,2% dos votos. O PS teve 22,3%. O CDS teve 4,3%. E o PRD, proponente da moção de censura que derrubou o Governo perdeu praticamente três quartos dos votos que tinha tido em 1985. Foi o começo da sua retirada da cena partidária.

*

Não devo alongar os comentários gerais à acção que desenvolvi durante o período de vigência do X.^o Governo Constitucional. Eles já vão muito longos e estão recheados de referências que ajudarão quem quiser saber mais a procurar as fontes das decisões tomadas. Melhorará, contudo, o entendimento do que se fez e das razões do modo como se fez, se se consultarem os discursos que proferi nos momentos mais marcantes. Eles foram publicados e existem, pelo menos, nas bibliotecas de depósito obrigatório.



CAPÍTULO XI

O PLANEAMENTO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL NO X.º GOVERNO CONSTITUCIONAL(1985-1987)

As “Grandes Opções do Plano” para 1986 foram as primeiras cuja redacção foi da minha responsabilidade.

Como viria a acontecer em todas as situações similares posteriores, comecei por analisar com o Primeiro-Ministro as linhas gerais a que elas deveriam obedecer. E, depois disso, falei, directamente, com os meus colegas cujas “fatias” do Plano eram mais pesadas. Ainda não havia fundos comunitários expressivos, tinham-nos sido atribuídas algumas ajudas ditas de pré-adesão, mas a parte substancial do investimento era da responsabilidade directa do Estado. Ela tinha vindo a experimentar grandes quedas: entre 1981 e 1985 a taxa média de evolução tinha sido de 5,8% negativos, tendo sido de -23,2% em 1984. Isso tinha angustiado muito o meu amigo Ernâni Lopes, Ministro das Finanças, entre 1983 e 1985 (IX.º Governo Constitucional), com quem conversei acerca do PDRITM (ver capítulo IX) e da necessidade de o complementar com algumas grandes obras rodoviárias de acesso ao interior da Região. Ele dizia, com razão, que não poderia ser de outra forma, porque estava limitado pelo acordo firmado com o Fundo Monetário Internacional. Por isso, a base de partida era muito baixa, o que me permitiu anunciar que, relativamente a 1985, o crescimento do PIDDAC (Plano de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central) era de 39,7%!

Os sectores mais apoiados seriam a Agricultura e as Pescas (crescimento: $\Delta = 54,7\%$); a Educação ($\Delta = 41,1\%$); as Obras Públicas, Transportes e Comunicações ($\Delta = 37,3\%$) e o próprio Ministério do Plano com 36,8%. Relembro que os recursos hídricos estavam na tutela deste último e que havia vários perímetros de regadio em curso (os campos do Mondego e o da Cova-da-Beira, por exemplo) e que se queria dar um sinal em matéria de bolsas para a formação avançada.

O sector da Agricultura reclamava verbas muito expressivas. Tínhamos acabado de aderir à Comunidade Económica Europeia e havia que proceder à adaptação estrutural do sector. Os dinheiros nacionais eram somente para assegurar as contrapartidas nacionais às ajudas comunitárias (a adesão ocorreria no dia 1 de Janeiro de 1986). A Educação tinha sido muito penalizada nos anos anteriores. Era preciso construir e reparar edifícios destinados aos ensinos secundário e superior.

Deu-se atenção especial aos Planos Integrados de Desenvolvimento Regional porque se tinha em vista aproveitar sinergias e articular as principais componentes dos planos entre si. Prometi que esses planos haveriam de ser cada vez mais complexos, porque progressivamente mais integrados e mais exigentes em matéria de avaliação ex-ante de cada componente.

Já então se falava, em relação ao FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional), das verbas de compromisso e das verbas de pagamento que o Ministro do Plano deveria garantir que fossem as máximas e todas pontualmente aplicadas. Assim aconteceu, tendo nós, como já disse, em alguns anos excedido a nossa quota. Esta não era definida através de um montante fixo. Variava num intervalo de 10,64% a 14,20% do montante global do FEDER, exactamente para forçar a concorrência entre os países beneficiários. Como se compreende, era muito importante preparar boas candidaturas e acompanhá-las de perto em Bruxelas. Eu tive a sorte de ter dois bons directores-gerais neste domínio: o Dr. Nuno Vitorino e o Dr. Madureira Pires. Ambos conheciam bem as regras comunitárias e, também, os nossos parceiros portugueses, a quem competia preparar e concretizar os projectos que apresentávamos. Por outro lado, em Bruxelas, a Representação Permanente (REPER) acompanhava com cuidado as nossas candidaturas, alertando-nos para aquilo a que era preciso dar mais atenção e sugerindo contactos que os Secretários de Estado ou eu próprio deveríamos fazer. A minha preocupação fundamental era definir regras, por todos conhecidas. Não havia lugar para decisões casuísticas. Por isso, logo nessa intervenção de enquadramento eu falei no regulamento interno de apresentação de candidaturas ao FEDER que já estava em apreciação pelos Governos Regionais e pela Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP). Aliás, esta preocupação com o estabelecimento de regras gerais estendeu-se a todos os outros sectores que estavam sob a minha

tutela. A seu tempo referirei a linha geral de alguns dos regulamentos produzidos. Terminei a intervenção na Assembleia da República, insistindo, particularmente, na necessidade de desenvolver esforços para melhorar, a todos os níveis, os processos de decisão, assegurando a melhor afectação possível dos meios postos à nossa disposição.

*

A Comissão de Coordenação da Região do Norte tinha ficado sem Presidente e sem Vice-presidente. O Dr. Armando Pereira tinha assegurado o “interim”, de forma exemplar, nomeadamente nas relações com os Autarcas que viram sempre nele um conselheiro competente para os apoiar. Participei, recentemente, na sua festa de despedida. Nela estavam Presidentes e ex-Presidentes de Câmara que lhe fizeram os maiores elogios. Além da sua competência quero salientar a sua lealdade.

Escolhi para exercer as funções de Presidente o Eng.^o Luís Braga da Cruz. Conhecia-o bem, desde que, na sequência do 25 de Abril, fizemos e refizemos estatutos para o funcionamento da Faculdade de Engenharia; tinha conhecimento de que ele se interessava pelas questões do *desenvolvimento*; sabia-o muito informado acerca dos problemas do mundo rural; conhecia o trabalho que ele vinha desenvolvendo, primeiro no Laboratório Nacional de Engenharia Civil e, depois, na Hidro-eléctrica do Douro. Pareceu-me que tinha o perfil adequado às funções e não me enganei. Serviu com dignidade e eficácia a Região do Norte. Interessou-se pela evolução de todos os sectores relevantes, conquistando o respeito dos seus interlocutores no processo de desenvolvimento que eram muitos e muito variados. Chegou a ser o Ministro da Economia de um governo presidido pelo Eng.^o António Guterres (14.^o Governo Constitucional).

No discurso de posse insisti na intervenção que eu pretendia crescente das instâncias regionais. Neste caso, dos Conselhos Consultivos das Comissões. Caminhava-se já no sentido da aplicação prática do princípio da subsidiariedade que tão evocado veio a ser, de seguida. Sublinhei, também, a necessidade de coerência entre as acções sectoriais e as regionais, como receita para a obtenção de maior eficácia das acções desencadeadas e dos dinheiros aplicados. Referi a importância da definição de objectivos claros para iluminação de toda uma acção.

E falei na importância do acompanhamento e da avaliação dos diversos projectos seleccionados e realizados. Invoquei, a este respeito, a experiência pioneira do PDRITM que deveria generalizar-se e aprofundar-se. Teci considerações em redor dos conceitos de crescimento e de desenvolvimento para justificar o privilégio a dar aos melhores projectos. E solicitei a maior participação possível por parte de todos os agentes potenciais.

*

Na Comissão de Coordenação de Lisboa e Vale do Tejo também houve mudança de Presidente. O Eng.º António Martins, a quem já me referi, estava há mais de dezasseis anos nessas funções e justificava-se, por isso, uma renovação. Escolhi para o lugar o Dr. Casimiro Pires que tinha sido Secretário de Estado no Ministério das Obras Públicas, com responsabilidades nas áreas de Habitação, do Urbanismo e, também das Obras Públicas (6.º, 7.º e 9.º Governos Constitucionais), como convinha a uma Região cuja cabeça estava a experimentar um crescimento difícil de disciplinar. Veio a desempenhar, mais tarde, funções na ANAM (Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira), tendo sido de grande importância a sua acção para a concretização do Aeroporto de Santa Catarina, na Madeira.

*

O Partido Comunista é muito sensível às questões relacionadas com as empresas públicas. Fica sempre muito preocupado quando se fala em extinguir uma qualquer, mesmo quando ela se revela totalmente inapta para alcançar os fins para que foi criada. O que defendem é o emprego e não costumam olhar para o que custa mantê-lo, mesmo quando isso é suportado por toda a comunidade. A Empresa Pública dos Parques Industriais tinha sido criada no tempo do Prof. Marcelo Caetano (1973), como instrumento de ordenamento do território, por via da criação de emprego industrial onde ele não existia ou onde se revelava a necessidade de uma diversificação do tecido produtivo. Havia unidades já construídas ou a meio da construção em Celeirós (Braga), Covilhã, Évora e Beja. Posteriormente, tinha sido adicionado Faro à lista inicial. Ela foi um fracasso, medido através de indicadores incontrovertidos. A época da sua criação não foi a melhor, tendo sofri-

do directamente todas as vicissitudes do período. Tinha acumulado um passivo de 1,8 milhões de contos, dos quais 1,4 milhões de dívidas aos bancos. Havia que estancar a sangria. Mas o Partido Comunista interpelou o Governo a respeito do Sector Público Empresarial, onde se incluía a E.P.P.I. que foi finalmente extinta, mas tudo demorou tempo demais. Quando se cria uma instituição, são também criados interesses e laços que é, depois, muito difícil desatar. Tornou-se necessário fixar um prazo para a sua extinção. Mas as resistências finais não vieram de fora; vieram de dentro!...

*

Tive uma primeira reunião, em Bruxelas, com a Comissão da Política Regional e Ordenamento do Território do Parlamento Europeu. Expliquei, longamente, qual tinha sido a evolução das estruturas de planeamento do território, em Portugal, elaborando sobre o papel das Comissões de Coordenação Regional, no que ao aproveitamento dos fundos comunitários e ao ordenamento do território dizia respeito. Tratava-se de mostrar que tínhamos capacidade para fazer planos regionais integrados e de coordenar os programas de actividade dos Municípios. Esta exposição destinou-se a preparar a visita que a Comissão veio fazer a Portugal, em finais de Maio de 1986. Era muito importante que todos eles regressassem com uma boa ideia acerca das nossas capacidades. Fui-me encontrar com eles em Coimbra, onde se juntaram os três grupos que tinham visitado o norte, o centro e o sul do País. Eles estavam interessados na Política Regional e no Ordenamento do Território, ambos sob a minha tutela. Fiz-lhes uma longa exposição para integrar o que tinham visto e, também, para explicar o sentido de muitas das propostas que naqueles domínios já tínhamos feito ou iríamos fazer às instâncias comunitárias. Relembrei-lhes que tinha sido eu que estive na origem da proposta da Carta Europeia do Litoral que, depois de muito trabalho adicional e de discussões em vários “tons”, tinha sido apresentada no Parlamento Europeu pelo seu Vice-presidente De Pasquale, tendo merecido a sua aprovação. Como se compreende, eu atribuía a maior importância a explicar quais eram os nossos objectivos e os meios que nos propúnhamos utilizar para alcançá-los. Os membros do Parlamento Europeu tinham uma voz definitiva na definição dos montantes que a Comu-

nidade nos facultaria, mas também eram muito importantes na formulação de uma opinião difusa e, todavia, muito eficaz acerca das nossas capacidades para conduzir o nosso próprio projecto de desenvolvimento.

*

Havia espaços sub-regionais que reclamavam uma atenção especial por neles haver uma concentração de investimento importante. Era o caso do Baixo Mondego e da Cova da Beira, onde decorriam obras hidráulicas de vulto. Estas nunca são suficientes para tirar bons resultados dos investimentos feitos. É preciso complementá-las com numerosas outras obras, habitualmente pequenas, mas que têm de ser realizadas. Na maior parte dos casos são caminhos de acesso aos campos então irrigados. Mas há alguns equipamentos necessários e, sobretudo, uma tarefa de extensão agrícola complexa porque se dirige às pessoas, para as ensinar a tirar partido da água que se lhes põe à disposição. Em muitos casos, trata-se de passar de culturas de sequeiro para outras de regadio. Em todos os casos, impõe-se ensinar novas técnicas para o melhor aproveitamento do novo recurso que é sempre caro.

No caso dos Campos do Mondego, o que estava em causa era o cultivo de cerca de quinze mil hectares dos nossos melhores solos agrícolas. O regime muito irregular do rio levava a privilegiar culturas de ciclo vegetativo curto e, por isso, pobres. As cheias depositavam muita areia nos campos; a má drenagem impedia de enxugar as terras quando era necessário e, no Verão, havia escassez de água para rega. Por outro lado, quando o caudal era pequeno, nas partes mais a jusante a salinidade das águas aumentava e fazia estragos nas culturas. O que hoje está feito no Baixo Mondego é recente; em 1986 havia pouca coisa construída. Visitei as obras algumas vezes e não me esqueço das longas conversas que tive, no local, com o Senhor Manuel António da Mota, empreiteiro principal e um modelo de engenho e determinação. Explicava tudo o que estava a ser feito com clareza e entusiasmava-se com as perguntas que eu lhe fazia, que nos levavam a visitar outros pontos da obra, além dos que estavam previstos. Essas visitas tinham, correntemente, lugar ao sábado e duravam enquanto houvesse luz do dia. Guardo delas uma grande recordação.

O Programa Integrado da Cova da Beira também tinha uma componente hidráulica e de melhoria da produtividade agrícola. Mas havia uma rede de novas estradas a construir e uma grande preocupação com a re-estruturação industrial. Os Programas Integrados estavam, naturalmente, reservados para as zonas em que havia maiores concentrações de investimento em sectores diversos que só produziam resultados se os esforços fossem todos coordenados entre si. Por isso fomos selectivos na sua criação.

*

Houve mais duas áreas que mereceram, nessa altura, esse esforço de integração: o Norte Alentejano e a zona do Nordeste Algarvio/Baixo Guadiana. A posse do administrador do programa integrado relativo a esta última teve lugar em Alcoutim, para demonstrar às populações locais que alguma coisa estava a ser feita com vista à sua prosperidade e bem-estar. Também aí houve obras hidráulicas: no Beliche e na Ribeira de Odeleite. Fui lá dizer quais eram os nossos propósitos e o que esperávamos de todos.

*

Uns tempos mais tarde, aconteceu na barragem do Beliche um caso digno de registo. Era Director-geral dos Serviços Hidráulicos o Eng.^o António Miguel Cavaco. Numa tarde de sábado, a rádio ia dando notícias acerca da chuva intensa que estava a cair no Algarve. Especialmente nas estações de transição e não se sabendo muito bem porquê, formam-se grandes concentrações verticais de nuvens que desabam em chuva em parcelas relativamente limitadas do território, determinando o que se designa por *flash floods*. Trata-se, para essas zonas, de uma re-edição do dilúvio!...

O Eng.^o António Miguel Cavaco sabia que ainda não tinha sido instalado o equipamento eléctrico automático que accionaria a comporta que fecha o descarregador de cheias da barragem. Esta é uma barragem de terra que, se fosse galgada, seria completamente destruída por fenómenos de cavitação da corrente de água. Só estava a funcionar um equipamento mecânico de segurança que é accionado à mão. Era provável que o descarregador de cheias estivesse fechado, porque se estima



FIG. Barragem e Albufeira de Beliche.

em muitos meses o período de enchimento da barragem. Disso desconfiou o Eng.^o Cavaco que, não tendo conseguido entrar em contacto telefónico com o guarda do estaleiro, imediatamente se pôs a caminho, debaixo de uma chuva intensa e nas estradas de então. Quando chegou à barragem dirigiu-se imediatamente ao equipamento e com o auxílio do guarda abriram, à força de braços, o descarregador. Daí a muito pouco tempo a barragem encheu e o descarregador funcionou normalmente. A chuva tinha-se concentrado especialmente na zona da albufeira. Em poucas horas choveu na área o que era suposto demorar mais de um ano. Não fosse o Director-geral ter na cabeça o estado de todas as obras por que era responsável e de estar atento ao que poderia afectá-las, a barragem teria sido galgada e destruída, formando-se uma onda de água e lama que arrastaria tudo diante de si até ao Guadiana, onde faria estragos imensos, tanto em Portugal como em Espanha. E não haveria, depois disso, coragem para construir mais barragens de terra em Portugal... Já depois de termos, os dois, abandonado os nossos postos de então, convidéi-o para almoçar, só para lhe dizer da minha admiração pelo que fez.

*

Tinha que haver acções de debate acerca daquilo que nos propúnhamos fazer, nomeadamente no campo dos programas e projectos de desenvolvimento regional. Assim, os técnicos por nós destacados para trabalhos de campo e aqueles que haveriam de apoiar os Autarcas eram convidados a ouvir exposições dos altos funcionários e de especialistas de fora e a analisar com eles os problemas práticos que se punham. Houve um primeiro seminário em Albufeira para debater temas como a compatibilização intersectorial, a participação institucional, o fomento da iniciativa empresarial, a informação para o desenvolvimento, a criação de “bolsas de informação” e o chamado “Ciclo do Projecto” (identificação, preparação, avaliação, *ex-ante*; implementação e avaliação *ex-post*).

*

A informação que se pretende que chegue aos seus destinatários tem de ser sempre redundante. Ela deve chegar-lhes por várias vias, umas formais, outras informais; umas mais solenes; outras com ar banal. Uma informação transmitida por

um ministro é, por natureza, muito formal e com alguma probabilidade de ser ouvida com atenção. Por isso, eu aproveitava as ocasiões propícias para transmitir aquilo que julgava que o maior número deveria saber. E assim aconteceu nas Primeiras Jornadas do Investidor, que tiveram lugar no Porto. Referi aos participantes quais eram os montantes dos investimentos públicos que iríamos fazer e em que sectores; disse-lhes os montantes a receber do FEDER e o que era preciso fazer para se encaixar nas regras estabelecidas; detive-me, particularmente, no Sistema de Incentivos de Base Regional através do qual se encaminhariam meios para o investimento feito pelo sector privado; mencionei os programas STAR e VALOREN, o primeiro destinado às telecomunicações e o segundo à valorização do potencial energético local... E comecei a falar no Programa de Desenvolvimento Regional, nessa ocasião em fase de preparação.

*

Como já disse, fiquei com a tutela da instituição que apoiava o movimento cooperativo: o Instituto “António Sérgio para o Fomento Cooperativo”. O seu presidente, Dr. Manuel Cássio, tinha sido Director-geral no Ministério da Educação, quando por lá passei e, quando ele se reformou, solicitei ao secretário-geral do Ministério do Planeamento, Dr. Canaveira de Campos, que exercia as mesmas funções há muito tempo, para assegurar o render da guarda. Ele começou por achar o novo lugar quase como uma despromoção mas, depois, deixou-se entusiasmar, tendo ficado até hoje ligado, de uma forma ou de outra, ao movimento cooperativo. As pessoas com qualidades acabam por descobrir sempre as virtualidades daquilo a que aplicam a sua inteligência e a sua capacidade de realização.

Uma das ambições do Instituto era instalar-se na casa do seu patrono, situada à Lapa. As obras estavam, então, a decorrer. Foram acabadas pouco tempo depois, tendo presidido à cerimónia o Presidente da República, Dr. Mário Soares. Na decoração aproveitaram-se móveis e objectos que tinham pertencido ao Dr. António Sérgio, além de muitos livros da sua própria biblioteca. Pronunciei, então, um discurso que homenageava o pensador e procurava tranquilizar os cooperativistas acerca do empenhamento do Governo, no que tocava ao fomento do cooperativismo. Ele é, seguramente, um grande instrumento para muitos

efeitos, mas reclama um sentido cívico e de disciplina que não está muito generalizado no nosso país. Os quatro grupos de cooperativas com maior vitalidade eram, ao tempo, as agrícolas, as de habitação, as comerciais e as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo. Tinha havido um tempo em que se recorria à fórmula cooperativa para o ensino e, especialmente, para fundar algumas universidades privadas. Muitas falharam, mas algumas das que tiveram sucesso estavam, aplicadamente, à procura de fórmulas que lhes permitissem transformar-se em instituições privadas. Cheguei a receber propostas nesse sentido, mas os proponentes rapidamente recuavam quando se davam conta de que o seu património, no caso de as cooperativas serem extintas, passaria para outra cooperativa. Ora, era esse mesmo património que elas pretendiam fazer migrar para alguns dos cooperadores, recusando-se a convocar uma assembleia geral, com todos os sócios, para definir o destino a dar à cooperativa. Estavam presos pelas malhas da fórmula jurídica a que tinham recorrido. Não fiquei com uma grande ideia acerca dos candidatos a “donos de cooperativas”...

Todos os anos havia a comemoração do Dia Mundial da Cooperação, que aqueles quatro grupos organizavam em regime de rotatividade. Como participei em todos eles, durante dez anos, pude conhecer muita gente ligada ao sector. Devo dizer que encontrei pessoas excelentes, com um sentido de serviço à comunidade exemplar. E testemunhei muitos casos de sucesso. Quero salientar as cooperativas de habitação de Matosinhos, estimuladas pelo Presidente da Câmara, Narciso Miranda, de quem recebiam muito apoio, nomeadamente em relação aos terrenos e à sua infraestruturação. Mas a razão do seu sucesso tem muito a ver com as características dos cooperadores: pertenciam todos a uma faixa da classe média modesta, mas com meios económicos para honrar os seus compromissos e com níveis de educação que lhes permitiam ser condóminos participativos. As cooperativas de habitação não constituem uma resposta para a chamada habitação social. Esta tem de ser propriedade municipal e com grande apoio social, tanto em termos materiais como em relação ao acompanhamento, diria quase diário, que os inquilinos reclamam, porque há numerosas situações problemáticas que não convém deixar agravar e, se não se atalham logo no princípio, mostram tendência para evoluir em espiral, no mau sentido.

As cooperativas agrícolas têm uma antiga tradição em Portugal. Radicam nas “mútuas” que se estabeleceram para ir em socorro dos lavradores a quem morriam animais, ou para comprar fertilizantes, ou para recolher o leite em bacias leiteiras das zonas de minifúndio nas quais os proprietários não tinham disponibilidade para “valorizar” o seu produto, nem para o conduzir ao mercado; era preciso ir buscá-lo às suas portas. As cooperativas de abastecimento sofreram muito com os super e hipermercados. Deixaram de ter campo de actuação e não se profissionalizaram suficientemente para concorrer com os primeiros. As outras formas de cooperativas com as quais tive contacto, através dos planos de desenvolvimento por que fui responsável, são as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo. Se há coisa que se pode dizer a seu respeito é que são muito variadas, umas muito profissionais, outras muito pouco. Quando se procura a razão de ser de tanta variação ela não radica no maior ou menor espírito cooperativo de cada uma mas na qualidade profissional e no dinamismo do funcionário permanente que está à sua frente. Já as tinha visto a funcionar no Douro, em que elas foram parceiros reconhecidos e, em alguns casos, muito estimados. Verifiquei, depois, que havia outras e algumas muito boas, espalhadas pelo país. Uma delas era a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Santiago do Cacém que comemorou o seu septuagésimo aniversário no dia em que se inaugurou o novo edifício da sua sede, em 16 de Agosto de 1986. O presidente da sua direcção era o agregador de vontades e motor da Caixa. O primeiro acto em que participei neste domínio foi na cerimónia de comemoração do décimo aniversário do “Instituto António Sérgio para o Fomento Cooperativo”. Ele tinha sido criado em 1976. O seu primeiro responsável foi um discípulo de António Sérgio, o Prof. Ferreira da Costa que eu conhecia, por ele ter sido professor na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e por ter escrito livros sobre cooperativismo que eu tinha lido, quando estive a tratar do PDRITM e sobre o próprio António Sérgio quando me interessei pelos seus Ensaio. Na intervenção que então fiz, citei o Mestre para definir o entendimento que tinha das funções do Instituto: “o Estado e os políticos devem auxiliar o cooperativismo, legislativa, cultural e financeiramente mas de maneira que não dirijam nunca, que não obriguem nunca, que nunca tenham a pretensão de comandar por pouquíssimo que seja. O cooperativismo há-de ser absolutamente voluntário e livre, nada deve nele existir que seja obrigatório”.

Dentro deste espírito, elaborou-se um Programa Nacional de Desenvolvimento Cooperativo, a cargo do Instituto e que integrava quatro sub-programas: i) de formação e educação cooperativas; ii) de sensibilização e informação cooperativas; iii) de apoio e assistência técnica e financeira e iv) de criação de emprego pela via cooperativa. Como se vê, não havia tutela, mas somente facilitação da acção das cooperativas e indução do espírito cooperativo.

Para comemorar o Dia Mundial da Cooperação fui à Televisão fazer uma intervenção alusiva à prática dos princípios cooperativos, tal como os definiram os pioneiros do Movimento. Também houve uma sessão comemorativa, desta vez organizada pelas três confederações: a CONFAGRI, a FENACAM e a Caixa Central (cúpula das Caixas de Crédito Agrícola). Insisti, novamente, na solidariedade, na liberdade, na entre-ajuda, na autonomia e na responsabilidade, todas elas ingredientes básicos do Movimento Cooperativo. Ao contrário do que pode parecer à primeira vista, as cooperativas são organismos cuja prática é muito exigente, reclamando actores com alto sentido das suas obrigações. Por isso elas têm florescido em países com níveis de educação e de prática cívica muito elevados. Não é por empenhamento dos ministros que o Movimento se há-de revigorar em Portugal. É pela convicção e pela prática dos cooperadores.

*

As Grandes Opções do Plano constituem um documento importante porque são elas que enquadram o Orçamento de Estado e que dão um sentido lógico à estratégia definida para o desenvolvimento do País. Mas os Deputados – salvo raras excepções – têm pressa em ver os números e não atribuem a importância devida à discussão do seu enquadramento. A imprensa, então, ainda menos se interessa pela análise da justificação das escolhas feitas. É certo que alguns governos têm o mau costume de juntar os contributos pedidos aos diferentes ministérios sem uma integração que dê sentido ao conjunto e sem um trabalho feito nos dois sentidos – da coordenação para os sectores e destes para a primeira – que assegure coerência ao conjunto. Por isso, pragmaticamente, os leitores vão directamente para as referências às verbas atribuídas aos sectores sem se interessarem pela justificação das escolhas feitas e da razão de ser do peso relativo atribuído a cada

parcela. Particularmente os deputados mais “locais” só se interessavam pelas verbas atribuídas à sua terra, quanto muito ao seu distrito; verificavam se as promessas que tinham feito estavam contempladas; em caso afirmativo, o ministro respectivo era o melhor do mundo. Caso não tivesse sido possível satisfazê-las desencadeavam um frenético movimento de mobilização de todos os notáveis que pudessem fazer pressão para que, na discussão na especialidade, fosse incluída a obra que tanto lhes interessava. Mas o enquadramento internacional e comunitário e as grandes linhas das escolhas feitas e sua justificação não estavam, manifestamente, na primeira linha das preocupações nem dos deputados nem dos jornalistas. Ora, para mim, eram essas grandes escolhas que deveriam ser apreciadas pela população e que lhes teriam de ser transmitidas de forma “palatável” pelos órgãos de comunicação social. Por isso, propus ao Primeiro-Ministro que fosse convidado um jovem jornalista que escrevesse em bom português para elaborar a introdução do documento, referindo o essencial do que eram as nossas escolhas. Ele ouviu a minha proposta e foi, assim, convidado o Miguel Esteves Cardoso para redigir a parte inicial das Grandes Opções do Plano. Mantivemos, o Secretário de Estado Silva Peneda e eu, longas conversas com ele, das quais guardo uma boa recordação. Ele era muito vivo e estava, genuinamente, interessado no que a fazer. O resultado constituiu uma novidade apreciada por muitos, na Assembleia e fora dela.

Tenho notas da conversa inicial com ele, em Junho de 1986. A estrutura da parte introdutória deveria: sublinhar a importância da definição de uma estratégia de actuação a médio-prazo; referir-se à comunidade nacional (demografia, geografia, emigrantes,...); apontar as tendências de evolução dessa comunidade; olhar para o mundo à nossa volta e enunciar os traços gerais da sua potencial evolução; deduzir daí as principais acções que deveríamos fazer para a acompanhar e responder aos desafios a que teríamos de responder. Simultaneamente, desenvolvíamos o trabalho com colegas do Governo e com convidados que, estimávamos, pudessem dar contribuições interessantes. Grande parte do trabalho de síntese foi redigida pelo próprio Secretário de Estado que participava em todas as conversas. A versão que apresentámos ao Conselho de Ministros foi afinada em conjunto. Este documento não se limitava às variáveis macro-económicas. Abordava

algumas facetas sociais, políticas, culturais e éticas da nossa vida colectiva e do modo como ela deveria ser conduzida. Articulava as aspirações com os recursos. Enunciávamos os problemas tal como os entendíamos e definíamos alguns caminhos. Justificávamos, porque dávamos importância à língua, à cultura e ao património; porque entendíamos que deveriam ser reforçadas as estruturas democráticas; porque valorizávamos o papel de Portugal no mundo; porque atribuíamos prioridade à redução dos desequilíbrios estruturais, nomeadamente das balanças alimentar e energética e das disparidades regionais; porque queríamos combater o desemprego e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade; porque insistíamos na valorização dos recursos humanos, nos seus vectores da educação e da formação profissional; porque julgávamos que o ordenamento do território deveria ser uma prioridade e, naturalmente, porque não deixávamos de atender aos aspectos sociais ligados à qualidade de vida e às nossas obrigações morais como comunidade responsável. Ao todo, eram nove opções distintas que formavam um conjunto coerente. Procurei que ele também fosse inteligível.

Porque não é possível definir Grandes Opções anuais fora de um contexto de médio-prazo, juntaram-se num único documento as nossas intenções de enquadramento do Orçamento de 1987 com a definição das linhas de evolução que preconizávamos para o período 1987-1990. De qualquer forma, tudo foi devidamente explicado através da produção de um complemento de informação no qual se desagregavam dos valores totais àqueles que respeitavam ao ano de 1987, nomeadamente os grandes agregados económicos. Não se tratava do plano anual de investimento que esse, evidentemente, tinha sempre de ser produzido em associação com o Orçamento do Estado. A exigência referia-se às Grandes Opções que, em nosso entender, para serem realmente grandes deveriam respeitar o médio-prazo e serem revisitadas todos os anos, sempre com um horizonte expressivo, numa prática que, na gíria da profissão, se designa como “planeamento deslizante”. Assim, para que o documento contendo as Grandes Opções do Plano tenha unidade e corresponda à ambição de traduzir a estratégia do Governo, o ministro responsável pela sua elaboração tem de se envolver directamente na sua afinação. O esqueleto geral deve ser da sua autoria, mas tem, obrigatoriamente, de colher muitas achegas vindas de muito lado, colegas e funcionários, académicos e empresários. Não me parece que seja

útil institucionalizar essa participação, até porque ela lucrará em mudar todos os anos. Logo, é o ministro coordenador que deve ficar com a possibilidade de solicitar as participações que entender como mais adequadas face à tal estrutura geral que definiu, naturalmente em consonância com o Primeiro-Ministro.

É natural que, no Governo, haja ministros com mais apetência do que outros para este tipo de discussões preparatórias. É evidente que todos eles não-de intervir em Conselho de Ministros, mas, nos domínios em que as opções sejam mais diversificadas, é útil ter trocas de impressões mais distendidas e informais do que numa reunião do Conselho. É bom lembrar que o tempo representa uma condicionante determinante; não se tem todo o tempo do mundo para discutir; é preciso chegar depressa a uma posição que se verta por escrito, de forma inteligível. Como em todos os casos semelhantes, é indispensável ir para essas discussões com o “nosso” guião na cabeça. Não o devemos levar escrito, porque não se trata de uma entrevista, mas tem de se preparar bem o que se pretende, para tornar profícua a conversa.

Não vou reproduzir aqui os guiões que preparei para as conversas com os meus interlocutores. Mas quase seria uma ingratidão se eu não dissesse com quem tivemos, o Secretário de Estado e eu, as conversas mais longas. Sobre geo-política, foi com o José Félix Ribeiro que, já nessa altura, era o especialista que, a partir de então, passou a ser por todos respeitado; ainda hoje lhe peço auxílio, algumas vezes. Sobre a Língua e Cultura Portuguesas, foi o João de Deus Pinheiro. Sobre a energia, a redução das nossas dependências e o reforço da nossa base económica, foram o Luís Mira Amaral e o Luís Todo-Bom. Sobre a água e as florestas, pedimos um apoio especial ao Carlos Pimenta. Sobre as empresas públicas e privadas, ouvimos o Mário Pinto. E, em matéria de organização do espaço, tivemos uma longa sessão com o Abílio Cardoso, meu assistente na Universidade e um modelo de académico. É evidente que todos os Ministros deram a sua colaboração sectorial. Mas, para afinar a parte geral, os contributos antes referidos foram inestimáveis, porque resultaram de longas discussões em que o Silva Peneda e eu nos envolvíamos com preocupações de chegar a uma visão integrada e coerente do documento a apresentar. Devo dizer que ficámos satisfeitos com o que fizemos, e, mais ainda, quando verificámos que o nosso esforço foi reconhecido por muitos.

*

Eu já me referi à conversa que tive em conjunto com os Professores Agostinho da Silva e António José Saraiva, a qual teve lugar no dia 11 de Junho de 1986, no meu gabinete, sabendo eles que vinham para falarmos sobre o futuro de Portugal. Julgo que não devem ficar só para comigo as notas que tomei dessa conversa. Já disse da diferença de atitude dos meus dois convidados. Mas vale a pena registar algumas frases de ambos que ilustram as respectivas posições. O Prof. Agostinho da Silva começou por exaltar a epopeia dos descobrimentos portugueses que realizaram o impossível por meio da matemática. Aprender a viajar contra o vento foi o nosso grande passo civilizacional; mas aconselhava a que se ouvisse, antes de agir, o Velho do Restelo. Deveríamos aproveitar a nossa propensão para valorizar uma escala próxima das pessoas para realizarmos “um capitalismo à moda do Minho”; as relações humanas são o nosso forte. Os Portugueses estenderam a estrada romana para o resto do mundo, mas o amor do português é pelo navio e não pelo mar. A língua portuguesa é o nosso exército actual. A civilização deve fazer pessoas e não somente coisas; por isso, aquela que só fez coisas se esgotou. Os Portugueses devem aprofundar ao máximo as suas relações com o Brasil, porque ele é o nosso “lastro” actual. Também incitava os Portugueses a não terem medo e exclamava: “se o primeiro homem que viu um cavalo tivesse ficado com medo, não teria havido a arte da equitação”. Por isso recomendava que fôssemos ousados. E terminou com uma frase inesquecível: via “Portugal a correr a salvar a Europa”. Por isso, no princípio, me referi à sua firme convicção quinto-imperista e ao lugar exemplar que reservava para os Portugueses. Já o Prof. António José Saraiva, relembra que já Oliveira Martins referia que não tínhamos uma marinha mercante, porque, na realidade, não somos marítimos. Mas devíamos construí-la, porque precisamos dela e prestar esse serviço ao mundo seria benéfico para nós. Acrescentava que nem os Portugueses nem os Brasileiros são marítimos. Mas perdemos muito com isso. A sua atitude céptica traduzia-se na frase: “Nós não somos europeus, nem conseguiremos nunca sê-lo”. Deveríamos ajudar a fazer uma Espanha grande, da qual fôssemos um dos polos propulsores. A preocupação constante das dinastias portuguesas e espanholas foi sempre a união. Comparou o Primeiro de Dezembro com o 25 de Abril, referindo que os oficiais portu-
gue-

ses de então não queriam ir para a guerra da Catalunha e, por isso, ajudaram a desvincularmo-nos de Castela. Em relação à França, disse que era um país “mestiço”, mediterrânico e germânico, com as tensões correspondentes. Considerava que o nosso grande papel era de mediadores entre povos e culturas diversas; por isso, deveríamos dar a maior atenção às trocas, aos transportes, às línguas ... Portugal é um país muito conservador que dificilmente muda de moda; achava que, por exemplo, em relação ao acordo ortográfico, as reacções eram sinal de mesquinhez; nós não podemos manter-nos afastados da corrente de evolução. Valorizava a competência, dizendo (citando Brecht) que as coisas são de quem as sabe tratar. Manifestava a esperança de que o Liberalismo se pudesse enraizar (acrescentava em à parte: com um governo que governe e um Soares bonacheirão e anti-miguelista...). Uma nação só se descobre a si mesma agindo. E, em relação à organização do território, observava que foi a incapacidade dos municípios que levou ao Estado centralizador.

Estou a sintetizar muito a conversa. Mas ficam patentes duas perspectivas comuns entre nós: os que creem numa capacidade ilimitada dos portugueses para resolverem os problemas, com um estilo próprio no qual as relações pessoais contam muito; e os que são mais cépticos ou realistas e que denunciam os atributos que nos fazem permanecer inactivos, contentando-nos com o que temos, porque é preciso esforçarmo-nos para avançar como os outros.

*

Mas o ambiente político estava muito carregado. O PS não se entendia com o PRD, porque ambos queriam chefiar a oposição. Não viram outra maneira de mostrar a sua irritação que não fosse pela rejeição das Grandes Opções do Plano para 1987, em 20 de Novembro de 1987. O Governo retirou as Grandes Opções do Plano de Médio Prazo e, como já disse, transformou-as numas linhas de orientação para a nossa actuação ao longo de 1987-1990, o que veio a azedar muito mais a oposição, por se ter adoptado, para isso, a fórmula de Resolução de Conselho de Ministros.

Estavam já a ser dadas as cartas para o derrube do governo minoritário, tal como eu temia que acontecesse quando disse que ele teria pouco tempo para se afirmar. O derrube foi causado por uma moção de censura apresentada pelo PRD, a pretexto

de um incidente sem relevo: uma visita frustrada do Presidente da Assembleia da República à Estónia, então ainda na esfera soviética. Neste caso se pode dizer, com toda a propriedade, que saiu o tiro pela culatra ao partido proponente, cujo declínio inexorável começou exactamente com as eleições provocadas pela sua moção.

*

Houve uma sessão de debate sobre as Grandes Opções, na Ordem dos Economistas, onde tive ocasião de as expor com pormenor. Havia um grupo de economistas, ligados ao Partido Socialista, que estava particularmente interessado nos critérios que presidiram à fixação do valor do salário mínimo nacional, subentendido no documento, pelo que concentraram as suas longas perguntas-exposições (à portuguesa...) particularmente sobre esse tema. Ficaram desapontados quando, na resposta, me viram passar rapidamente sobre o ponto ... e disseram-no, especialmente para fora.

*

O Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento para 1987, cresceu, em termos reais, em cerca de 4,3% em relação ao ano anterior e focou-se noutras prioridades. Em 1986, havia-se dado prioridade à educação, às estradas e aos recursos hídricos. Mantiveram-se estes sectores no mesmo patamar de afectação de dinheiros, orientando-se o excedente para a agricultura que viu o seu orçamento crescer na ordem dos 76%, em termos reais. Isso tinha a ver com a redução do défice da nossa balança alimentar e com a necessidade de assegurar as nossas contrapartidas das verbas do FEOGA em relação às quais já havia projectos preparados. A área da Investigação Científica cresceu, nesse ano, cerca de 150%, em termos reais. A maior fatia do PIDDAC concentrava-se, então, nas vias de transporte e nas comunicações (22%). Poucos anos depois as pessoas já se tinham esquecido de como o país era antes; em 1986 ainda não estava completada a auto-estrada Porto-Lisboa!...

Foi dada prioridade aos Programas Integrados de Desenvolvimento Regional, especialmente por se visar o desenvolvimento e não somente o crescimento. Era a integração que importava. A primeira leva de projectos apresentados ao FEDER

tinha sido aceite e subsidiada. A meio do ano de 1986 já se tinha atingido o limiar da nossa quota de compromissos. Afirmei, então, que para o ano de 1987 a nossa candidatura já estava selecionada: havia mais projectos bons para absorver a nossa quota dos que os necessários. Esta era a parte das acções que estava na esfera da Secretaria de Estado do Planeamento e Desenvolvimento Regional.

*

Houve, em Novembro de 1986, em Lisboa, a Segunda Conferência Nacional de Recursos Humanos. Tinha como título: “Desenvolver Homens, Modernizar Organizações, Dinamizar a Sociedade”. Ora, tudo isto era convergente com aquilo que estávamos a fazer no Ministério. A área, formulada naqueles termos, estava no cerne das Grandes Opções que tínhamos apresentado e discutido no Parlamento. Fui lá reafirmar a importância da educação e da formação para o desenvolvimento do País.

*

Em 10 de Março de 1987, realizou-se um debate parlamentar sobre integração europeia. Na minha intervenção salientei que um ano era um período curto para avaliar as mudanças na sociedade portuguesa, nos seus comportamentos e nas suas expectativas. Por isso concentrei-me nos aspectos tangíveis: os fluxos financeiros e os programas a que tínhamos acesso.

No conjunto dos fundos estruturais tínhamos tido resultados mais do que satisfatórios. E não tinha surgido nem o caos económico, nem a ruptura comercial, nem nenhuma espécie de confusão, tudo se tendo passado com rigor e competência. Foi daí que veio a designação, que se pretendia pejorativa, de sermos “os bons alunos” da Comunidade.

Salientei a primeira operação integrada de desenvolvimento que teve lugar na Comunidade: a da Península de Setúbal. O Bispo de Setúbal, D. Manuel Martins, era um pastor corajoso, interessando-se muito pela sorte dos mais desfavorecidos. Foi sempre útil ouvi-lo, porque conhecia a área e os seus problemas como poucos. A Governadora Civil, Dr.^a Irene Aleixo, era, também, uma mulher de armas. E as instâncias comunitárias reagiram bem às nossas propostas que envolviam todos os fundos com vocação para apoiar as iniciativas propostas. O assunto foi

progressivamente desaparecendo das primeiras páginas dos jornais onde eram assunto de referência diária. Mas não houve informação acerca do “tratamento”; pois só as moléstias interessavam...

Para coordenador da operação integrada da Península de Setúbal tinha sido nomeado o Dr. Luís Morales. Ele havia desempenhado o lugar de Ministro do Trabalho (8.º Governo Constitucional), de Secretário de Estado do Emprego (6.º e 7.º Governos Constitucionais) e era quadro da Associação Industrial Portuguesa, com acesso fácil, portanto, a empresários e a investidores estrangeiros. Ora era o emprego e o investimento empresarial que constituíam as prioridades a atacar, por isso foi ele o escolhido. Referi-me de novo aos programas VALOREN (energia) e STAR (telecomunicações) e mencionei outros três: o ESPRIT (tecnologias de informação), o RACE (telecomunicações) e o programa “Estimulação” ao qual tínhamos apresentado 23 candidaturas, em relativamente pouco tempo; é que elas vinham de há muito a ser preparadas. Também mencionei os nossos primeiros passos no EUREKA. Insisti na importância da convergência com os restantes Estados-membros e na utilização das ajudas comunitárias para esse fim.

*

Em 14 de Março de 1987, aproveitando uma visita a uma Exposição Internacional de Alimentação, no Porto, que junta sempre muitos empresários, resolvi dirigir aos empresários-expositores algumas palavras sobre a articulação entre a criação de emprego, o domínio da inflação e a manutenção e expansão de vantagens comparativas. Nessa ocasião, não se temia a queda do emprego industrial, mas ele tinha de experimentar uma mudança radical para atender ao crescimento indispensável da nossa competitividade. Por outro lado, rebati a ideia do crescimento do número dos funcionários públicos. Estava, então e tal como hoje, posta a questão de criar novos empregos, mas procurando aumentar a sua qualidade por via de um aumento da exigência da formação dos jovens. Apelei para o sentido de risco dos presentes – todos empresários de médias e pequenas unidades – para a necessidade de expansão do número dos que ousavam e da necessidade de que fossem estabelecidas redes nas quais cada nó fosse excelente na sua actividade. Mas esta era a função das associações empresariais. Os presentes

ouviram-me com deferência, mas não foi o meu discurso que os fez ultrapassar o individualismo que é a sua característica mais expressiva. E, no entanto, muito se lucraria com uma dinamização forte do movimento associativo.

*

A 16 de Março de 1987, em Coimbra, na apresentação pública do relatório do grupo interministerial para a preservação da Floresta, comecei por afirmar que as pessoas e as árvores eram a maior riqueza de Portugal. Daí a importância da Educação e das acções de fundo, no campo dos recursos florestais. Afirmei, tal como ainda estou convencido, que a floresta representa, para nós, um sector com vantagens comparativas patentes, por razões climatéricas e por desadequação dos solos para outras especulações. A produção florestal pode aumentar muito, se se tomarem as medidas adequadas à exploração de florestas plantadas em minifúndios, à frente das quais está o cadastro da propriedade rural.

Não podia ter deixado de me referir aos fogos florestais. Tinha sido eu a propor ao meu Colega da Administração Interna, o Eng.^o Eurico de Melo, a constituição de um grupo de trabalho para gizarmos formas eficazes de intervenção, no qual radicaram muitas das acções que foram desencadeadas depois. Nas grandes matas bem geridas pertencentes a empresas que delas cuidam, porque daí tiram a sua matéria-prima, quase não há incêndios florestais. Nos espaços onde a pequena propriedade impera, onde as matas não são limpas nem adequadamente plantadas, o desleixo potencia o acidente, o desastre e o crime. O segredo não está em combater o fogo, mas sim em evitá-lo. Tudo começa por encontrarmos fórmulas praticáveis de explorar os espaços florestais que temos. Repito, o primeiro passo a dar consiste em dispor de um cadastro da propriedade actualizado e em dissociar essa propriedade da exploração florestal. Isto nunca será fácil, em virtude do valor simbólico que o património fundiário tem para os pequenos proprietários rurais e, mesmo, para os proprietários absentistas que não o exploram, nem o vendem.

O assunto viria a ser retomado, em Lisboa, a 23 de Abril, numa sessão em que a Associação das Empresas Produtoras de Pasta de Celulose (ACEL) entregou um subsídio destinado à preservação da floresta e à luta contra os incêndios florestais.

*

Em Julho de 1987 tiveram lugar em Lisboa muitas reuniões internacionais nas quais eu participei: a Conferência Ibero-Americana dos Aproveitamentos Hidráulicos; o Colóquio Europeu sobre o Futuro do Mundo Rural e a V Conferência Europeia sobre o Ambiente, organizados pelo Conselho da Europa e nos quais estive presente o seu Secretário-geral, Marcelino Oreja, que posteriormente foi Ministro das Relações Exteriores de Espanha; e o Encontro sobre Portugal, do World Economic Forum. Neste último elaborei sobre a evolução, no passado recente, da economia portuguesa. Chamei a atenção para o comportamento das diversas variáveis macro-económicas e informei, pormenorizadamente, os presentes acerca do modo como vínhamos a utilizar o FEDER, o FEOGA e o FSE. Insisti, particularmente, no que para nós era um imperativo: a Coesão Económica e Social da Comunidade. Terminei a minha intervenção referindo-me à onda de confiança e optimismo que o país estava a atravessar. Disse, especificamente, que havia algumas zonas que reclamavam atenção especial, mas que, também, coexistiam outras onde o emprego era pleno e os empresários se queixavam da falta de formação profissional dos candidatos ou da falta de estradas... Eram, então, essas as carências dos núcleos que punham a mover a máquina da economia portuguesa. Relembro isso porque passado um quarto de século há espíritos bem-pensantes que criticam muito as prioridades estabelecidas nessa altura. Depois dessa pormenorizada informação, passei a ser convidado para todas as reuniões do *World Economic Forum*, enquanto estive no Governo.

*

Já mencionei a concentração de acontecimentos, em Portugal, durante esses dias. Dois deles tiveram como foco o mundo rural: um colóquio europeu e o lançamento oficial da Campanha Europeia para o Mundo Rural, em Santarém, sob os auspícios do Conselho da Europa. No primeiro elaborei sobre: i) o despovoamento, o declínio económico e a diminuição da qualidade de vida nas zonas rurais; ii) o desenvolvimento agrícola, o desenvolvimento florestal e o desenvolvimento das zonas rurais; iii) a degradação das paisagens e iv) a erosão, a poluição e as actividades económicas nas zonas rurais. Eram os temas propostos para análise.

Mostrei o nosso apoio a uma actuação em todos aqueles domínios e reafirmei o interesse de Portugal na participação em acções comuns. Em Santarém comecei por citar uma frase do Presidente Edgar Faure: “Ce sont les villes qui étouffent quand les campagnes ne respirent plus”. Os dois mundos – o urbano e o rural – estão interligados, de forma indissociável. Não se pode ter a pretensão de resolver somente os problemas de um deles, sem tratar dos do outro. A campanha arrancou na Feira Nacional da Agricultura. Pouco se avançou, desde então.

*

Em Novembro de 1986, houve, no Porto, um colóquio, organizado pela Associação dos Auditores dos Cursos de Defesa Nacional, sobre as relações entre o Desenvolvimento Regional e a Defesa Nacional. Aproveitei para dizer que, no meu entendimento, a Defesa Nacional engloba todos os meios que asseguram à Comunidade Nacional a sua autonomia e desenvolvimento, devendo para isso explorar todas as oportunidades e instrumentos ao seu alcance para promover o bem-estar dos Cidadãos e atenuar as suas vulnerabilidades potenciais, de tal maneira que sejam minorados os riscos da sua dependência em relação a terceiros e a decisões que nos possam ser adversas. Por outro lado, a promoção do desenvolvimento regional visa a redução dos desequilíbrios espaciais existentes, a necessidade de tornar eficazes os mecanismos da administração por acção conjunta de processos de descentralização e de desconcentração e o incremento da participação pública nos processos de decisão. Este é um tema que me é caro e que foi recorrente em muitas das minhas intervenções públicas e em muitas acções que desencadeei. As pessoas estão sempre de acordo quanto aos propósitos; as hesitações começam quando a sua fatia de poder passa a correr o risco de ser beliscada. Ora, em Portugal, verificam-se assimetrias de desenvolvimento muito expressivas, a administração é demasiadamente centralizada e o “indiferentismo” das populações relativamente à coisa pública é proverbial. Tudo isto urge ser corrigido, para bem das próprias populações e, afinal, para assegurar também a maior autonomia à Nação. Muitos dos que se opõem a uma descentralização eficaz, vão ao ponto de fazer discursos em que afirmam as suas convicções acerca dos benefícios da “subsidiariedade” que

reflecte um princípio tomista que defende que nada seja resolvido a nível superior àquele em que pode encontrar soluções. Mas uma coisa são os discursos e outra é a prática. Quando os dois forem convergentes, teremos feito um longo caminho.

*

Continuei a promover a constituição de Associações de Municípios, tendo em vista o desenvolvimento das suas áreas. Eram zonas homogéneas nos seus atributos e que precisavam de escala para levar a cabo políticas de aproveitamento dos seus recursos e de racionalização dos equipamentos com que eram dotadas. Assim aconteceu no Oeste (Torres Vedras, 17 de Junho de 1987) e no Pinhal (Sertã, 24 de Junho de 1987). Era preciso que os Presidentes de Câmara e os Vereadores ganhassem o hábito de debater entre si as alternativas possíveis para o desenvolvimento da sua área. Não era sem intenção a proposta de que comesçassem por fazê-lo em relação à base económica respectiva. Daí decorreriam as infra-estruturas necessárias e até o equipamento que teria de ser articulado entre todos. Eram os prolegómenos das discussões sobre a estratégia do desenvolvimento em que eu viria, tantas vezes a insistir, nomeadamente em relação aos Planos Directores Municipais a que, mais tarde, me referirei. Sublinhei a importância das parcerias entre o Governo e os Municípios: o primeiro comprometer-se-ia, em termos financeiros, na medida em que os segundos o fizessem também nesses termos, porque afinal essa era a melhor expressão da sua identificação com o caminho que resultasse das discussões. Tratava-se, como então disse, de uma associação de vontades.

*

Sempre atribuí muita importância à capacidade de empreender, à necessidade de procurar a escala conveniente para o fazer e à avaliação prévia dos empreendimentos a lançar. Junto dos Autarcas sublinhei, à exaustão, a importância de conhecerem a base económica dos seus Concelhos e aquela a que poderiam aspirar, concertando a sua acção individual, ou em associação com vizinhos, de modo a não fazer obras sem sentido, ostentatórias ou desnecessárias. Por isso, incitei sempre a constituição de associações entre Municípios vizinhos. Chegada

a ocasião de decidir, tinham pelo menos de justificar as escolhas feitas perante os seus parceiros que também estavam interessados em usufruir dos benefícios proporcionados pelos mesmos dinheiros. Como o dinheiro é sempre escasso, importa aplicá-lo especialmente naquilo que faz mover o conjunto. Daí a minha persistência na recomendação para a constituição de Associações de Municípios. A primeira a cuja constituição eu assisti como ministro visava muito o reforço da base económica do agrupamento e teve lugar em Amarante, em 3 de Fevereiro de 1986; chamava-se ADEFORMA. Subscrevo, hoje, tudo quanto então disse.

*

O acrescentamento de valor a tudo quanto se produz gera riqueza adicional que contribui, naturalmente, para o acréscimo de prosperidade das populações. Esta é uma verdade geral, mas que importa realçar, especialmente junto de comunidades rurais que têm tendência para exportar as suas produções, tal como a Natureza lhas dá, sem grandes refinamentos nem de apresentação, nem de transformação. É uma outra componente da melhoria da base económica que interessa ter sempre em mente. Eu referia, frequentemente, a necessidade de o fazer. Foi o sentido de uma intervenção em Mirandela, em Agosto de 1986, na Feira Agrícola Local, a qual organizou uma tarde para debater a industrialização da zona, nomeadamente por via da transformação dos muitos bens agrícolas que produz.

*

O Dr. Alberto João Jardim visitou-me, logo nos primeiros dias do Governo, para manifestar a sua vontade de elaborar um Plano de Desenvolvimento para a Madeira, dentro dos mesmos parâmetros de exigência com que seria preparado o correspondente nacional, para apresentar em Bruxelas. Devo dizer que tive sempre excelente colaboração do Governo Regional da Madeira que foi, durante os dez anos em que tive a responsabilidade pelo sector, um parceiro diligente e cumpridor. Aproveitou a ocasião para reafirmar a vontade de ampliar a capacidade do aeroporto de Santa Catarina para voos intercontinentais. Já me referi a este assunto, no capítulo anterior.

*

Uma das dificuldades de execução dos planos de desenvolvimento integrado vinha da falta de abertura das Câmaras Municipais para trabalharem em conjunto. O Norte Alentejano é uma área muito desprovida de recursos, reclamando uma atenção especial para os instrumentos do desenvolvimento a usar. A primeira auscultação que fiz teve uma resposta desanimadora: “Com 10 Câmaras PS, 4 APU e 1 PSD, não vai conseguir nada!”. Esta foi a resposta que obtive, pelo que se tornou necessário teimar e ganhar a confiança dos Autarcas. Recomendo que, nestas circunstâncias, se evitem os contactos bi-laterais; devem ser ouvidos todos em conjunto. De outra forma, a tentativa de intriga, algumas vezes muito disfarçada, pode deitar tudo a perder.

*

Era costume incluir no PIDDAC (Plano de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central) numerosas despesas correntes que não tinham cobertura no Orçamento Geral do Estado. Era uma forma de flexibilidade (“desenrascanso”) muito praticada, com óbvia perversão do espírito da lei e da correcção formal das contas. Alguns dos que a praticavam chamaram a atenção, com irritação, para as dificuldades que a proibição de o fazer lhes causaria.

*

Como se pode imaginar, a discussão acerca dos projectos a submeter à Comissão Europeia para financiamento ocupava-nos algum tempo. A definição das áreas a excluir do sistema de apoio era de grande sensibilidade, porque o, então, Director-geral da Política Regional da Comunidade fazia afirmações bombásticas como “financiar Lisboa só por cima do meu cadáver” e nós precisávamos que fosse adquirido o princípio de “Portugal-região única”. Especialmente porque havia obras de saneamento básico e ligadas à preservação do ambiente que muito nos ajudava que fossem subsidiadas. Tínhamos a compreensão do Comissário grego que sabia o que era Atenas... Mas os técnicos da Direcção-geral precisavam de ser convencidos... Por outro lado, sabíamos que a Irlanda e o Luxemburgo tinham sido incluídos na sua integralidade. Em relação a Lisboa queriam excluir o distrito (cerca de 2 milhões de habitantes).

Grande parte dos projectos que apresentámos tinha um expressivo impacto local; vinham resolver problemas antigos e, por isso, eram muito ansiados. É evidente que a Comissão não era indiferente a esse impacto, logo no primeiro ano da adesão. Portugal precisava de 200 MECU (milhões de ECU) quando estavam previstos 400 para Portugal e Espanha no seu conjunto. Apresentámos candidaturas de 243 MECU, logo no dia 2 de Janeiro de 1986. A Espanha apresentou candidaturas no valor de 600 MECU, mas só viu aprovados 212. Os compromissos que conseguimos cobriam os 200 que necessitávamos. Os montantes da comparticipação não correspondiam a um valor certo, mas tinham de se situar dentro de uma “fourchette”, fixada por três anos e definida com base no PIB e na população activa. Impusemo-nos conseguir logo no primeiro trimestre o valor médio da “fourchette”, deixando o intervalo entre o médio e o máximo para absorver ao longo do ano. As nossas prioridades correspondiam a opções claras e bem justificadas. E os objectivos eram fixados por trimestre, para não abrandar a pressão sobre os negociadores. Por outro lado, seguíamos a par e passo o que se passava com os outros países. Havia os chamados programas de interesse comunitário que proporcionavam fundos suplementares à quota que nos estava reservada. Mas tinham sido apresentadas nove candidaturas britânicas e uma francesa, tendo sobrevivido somente a de Glasgow, projecto complicado, mas que teve grande sucesso porque ajudou a reabilitar uma cidade que tinha sofrido muito com o encerramento de várias empresas e, especialmente, dos estaleiros navais.

Insisto no que já disse noutro lado: nesta matéria não chega olhar só para o nosso “jardim”; temos de ver o que se passa com os outros para, eventualmente ir buscar qualquer coisa que eles não usaram. Fizemos isso, várias vezes, com proveito.

*

Fui incumbido de assegurar a coordenação nacional da preparação e selecção dos projectos e programas susceptíveis de candidatura ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, ao Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola (secção orientação), ao Fundo Social Europeu e ao Banco Europeu de Investimentos (Resolução do Conselho de Ministros n.º 11/86, de 29 de Janeiro). Para isso, foi formado um conselho onde se sentavam os Secretários de Estado com responsa-

bilidades directas naqueles sectores e o Secretário de Estado da Integração Europeia. Reuníamo-nos com uma frequência grande quando se estava em período de apresentação do nosso Plano de Desenvolvimento Regional, no qual deviam estar incorporadas as principais iniciativas a levar a cabo. O trabalho passou a ser mais exigente quando começou a haver Programas Específicos para a Agricultura (PEDAP) e para a Indústria (PEDIP) e quando começámos a concorrer aos muitos programas comunitários que iam sendo abertos.

*

Devido à data, avançada no ano, da tomada de posse do Governo, as Grandes Opções do Plano, para 1986, só foram apreciadas no Parlamento, já em 1986 e aprovadas pela Lei n.º 10/86, de 30 de Abril. Tive ocasião de as justificar longamente na minha intervenção de apresentação e defesa da proposta (19 de Março). Foi um discurso longo, no qual justifiquei as nossas escolhas. E o próprio PIDDAC (Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central) tornava bem patente de que não se tratava só de obras (... de “betão”, como agora se diz...). Havia muito investimento orientado para a educação, para a saúde, para o reforço da administração, para a investigação agrária, para a florestação... E concentravam-se, especialmente, os investimentos a fazer: em Trás-os-Montes e Alto Douro (PDRITM), na Cova da Beira, no Baixo Mondego, na Zona Crítica Alentejana e no Nordeste Algarvio. Todo o 3.º Suplemento do Diário da República de 30 de Abril refere essas escolhas e afectação de meios.

*

Era interessante constatar que, nessa altura (1985), a prioridade definida em todas as regiões tinha a ver com o abastecimento de água. Logo a seguir ao 25 de Abril eram as estradas. Assegurado um mínimo de comunicações, era a água que importava. Mas já havia quem falasse em energia e nas formas modernas das renováveis (eólica, solar, etc.). E já então se chamava a atenção para a necessidade de um plano de ordenamento do Litoral Alentejano que evitasse as situações caóticas verificadas no Algarve.

*

Em Portugal, quem assume responsabilidades no domínio do desenvolvimento regional não pode deixar de pensar no mundo rural e nas dificuldades que ele apresenta para não se deixar ficar irremediavelmente para trás. Lembro-me de ter participado numa reunião da OCDE em que o tema era esse. E, para vincar que deveríamos ter objectivos ambiciosos, eu comecei por citar um provérbio espanhol que diz: “Si quieres que el surgo te salga derecho, ata tu arado a uma estrella”... Houve um colega meu francês que, na ocasião em que falou disse, desalentado, que o mundo rural já tinha tido muitas estrelas e que nenhuma delas o tinha levado a parte nenhuma. Mais do que o que disse, impressionou-me o desânimo com que o fez.

Em Dezembro de 1985, veio a Lisboa um quadro da OCDE que estava encarregado de prosseguir com o programa em que eu tinha participado. Pretendia-se agora, abordar o mundo rural de uma forma global. O programa envolvia quatro países: a Grécia, a Turquia, a Jugoslávia e Portugal. Participava, também, um professor de Lovaina, Michel Quévit, que eu conhecia de há muito e com quem havia feito parceria em numerosos grupos de trabalho. Pretendia-se tratar a questão sob três ângulos: i) o reconhecimento pelas instâncias centrais, de cada país, do problema do desenvolvimento rural; ii) o seu envolvimento ao longo do tempo e o modo como assegurar a manutenção do seu interesse; e iii) a disponibilidade de informação necessária para caracterizar os problemas e acompanhar a evolução da acção. Ele pretendia assegurar o meu apoio através da designação de um representante português do mais alto nível e de reconhecida competência e, ainda, a minha participação num encontro ministerial que seria organizado para a apresentação dos resultados. É evidente que as duas coisas foram asseguradas. Mas a questão do desenvolvimento do mundo rural permanece por resolver. Não são as grandes extensões de produção de cereais ou oleaginosas ou beterraba que correspondem aos principais problemas. Esses põem outras ordens de questões. As dificuldades maiores respeitam às zonas de minifúndio com produções limitadas e com agricultores de idade elevada e pouco preparados.

É possível produzir nessas áreas bens que assegurem a subsistência dos seus habitantes como é demonstrado em zonas vinhateiras alemãs e francesas, ou

em zonas de transformação do leite, como são exemplo as suíças ou de produção de flores como na Holanda... O que elas exigem todas é uma grande qualificação dos produtores, não só no que respeita às técnicas de produção como às de comercialização, como, ainda, à participação em formas associativas que lhes resolvam problemas comuns. É irónico que as zonas de potencialidades mais frágeis sejam aquelas que reclamam mão-de-obra mais exigente, porque tem de conduzir quase tudo de forma autónoma. Por exemplo, a nossa viticultura no Douro deu um enorme salto qualitativo quando se fixaram na região técnicos com boa preparação e mais ainda quando eles começaram a formar redes – os Douro Boys, por exemplo – que não só potenciam a circulação da informação como criaram um espírito de emulação em muitos outros. É certo que o produto permite margens relativamente confortáveis, mas o segredo do sucesso está na formação dos agentes e na sua inserção nos mercados. Talvez que a única estrela a que ainda se possa atar à nossa esperança seja a formação e a valorização contínua dos recursos humanos.

*

A CONFAGRI – Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas de Portugal – tinha acabado de se legalizar, juntando três federações: a FENACAM (das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo); a FENALAL (das Cooperativas Leiteiras) e a FENADEGAS (das Cooperativas do vinho). Estas adquiriram, dessa forma, um peso negocial importante. O homem-forte que escolheram para lhes dar apoio era o Dr. José Bento Gonçalves, antigo Sub-Secretário de Estado do Fomento Cooperativo (6.^o e 7.^o Governos Constitucionais) e Secretário de Estado do mesmo sector no 8.^o Governo Constitucional. Ele não queria que se alterasse nada no Código Cooperativo vigente no qual tinha tido, seguramente, uma contribuição importante. Mas os seus aconselhados eram mais pragmáticos; se fosse preciso mudar fá-lo-iam; o que era preciso era garantir apoio comunitário às suas actividades.

As Caixas de Crédito Agrícola Mútuo dispunham, então, de uma situação financeira invejável: tinham em reserva 18 milhões de contos sem aplicação e pretendiam que a sua mobilização fosse autorizada para financiar as contrapartidas portuguesas do FEOGA-Orientação. Dispunham de uma carteira de projectos

integrados que consideravam interessantes. Como se compreende, respondi-lhes que a sua apreciação tinha de passar pelo Ministério da Agricultura. Eles localizavam-se nas Regiões do Norte, do Centro e de Lisboa e Vale do Tejo; nem no Alentejo nem no Algarve havia projectos. Era no primeiro caso, uma segunda Reforma Agrária; no segundo, uma consequência da debilidade das cooperativas algarvias. Todavia, as cooperativas ainda não tinham adaptado os seus estatutos à legislação recentemente produzida (1984) e era preciso fazê-lo. Para conciliar as coisas teve de se prolongar o código por mais seis meses. Uma solução portuguesa...

*

Os primeiros trabalhos acerca do sistema de incentivos à actividade económica foram realizados com o Ministro Fernando dos Santos Martins. Nessa ocasião ele estava particularmente interessado na promoção da inovação tecnológica das empresas que sabia ter de ser expressivamente apoiada por fundos públicos. Só mais tarde se começou a contemplar o apoio à actividade económica que haveria de conduzir ao Programa Específico para o Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP).

*

Havia alguns Embaixadores em Lisboa que desenvolviam uma actividade enorme na promoção das instituições e das empresas dos seus países. Lembro-me de um que subiu as escadas do Ministério com amostras de tubos debaixo do braço para me expor a excelência da produção das empresas do seu país que seria de certeza muito útil para quem tinha dito na televisão que a distribuição de água e o saneamento básico constituíam uma das prioridades da nossa acção... Suponho que, nesse caso, o nível do promotor estava muito acima do que requeria a promoção, mas devo confessar a minha admiração por aqueles que seguem a vida do país e estão atentos, em permanência, àquilo que podem ser oportunidades de negócio ou de colaboração para as empresas ou para as instituições dos países que representam. Uma grande parte deles está em Lisboa para trabalhar a sério e mostra-o. Recebia-os sempre que mo solicitavam.

*

Coisa semelhante acontecia com os representantes da imprensa estrangeira em Lisboa. Vinham com listas de perguntas bem estruturadas, querendo realmente informar-se acerca daquilo que estava a passar-se. Não traziam ideias feitas, nem tentavam forçar-me a pronunciar-me sobre aquilo que eu não julgava oportuno tratar. Ao longo dos anos desenvolvi relações cordiais com alguns deles. Recordo-me, por exemplo, de Martha de la Cal, de Peter Wise (Financial Times), de Richard Wigg (The Times).

*

A Comissão de Coordenação do Alentejo estava mal instalada, tanto em espaço como quanto ao estado da construção. Era preciso construir uma sede de raiz, porque não havia possibilidade de recuperar nenhum edifício no Centro de Évora. Recomendiei que o edifício fosse sóbrio e que usasse nos pavimentos mármore das pedreiras alentejanas. Assim foi feito.

*

A Comissão de Coordenação do Alentejo tinha vindo a desenvolver um Plano de Saúde para o Alentejo, em parceria com o Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP) do Ministério da Saúde. Não era somente um plano de instalações, mas um verdadeiro plano sectorial, com uma proposta de re-organização dos serviços e com uma alteração profunda do regime de funcionamento; era considerado como um exercício muito pedagógico por todos quantos foram envolvidos. A Ministra da Saúde apreciou que ele tivesse sido feito com uma colaboração tão expressiva das Autarquias. Isso facilitava as suas decisões.

*

Na reunião já mencionada, em Castelo de Vide, para tratar da elaboração de um Plano Integrado de Desenvolvimento Regional do Norte Alentejano, o Presidente da Câmara Municipal local referiu-se à necessidade de fazer despertar cedo o espírito empreendedor dos jovens. Disse que as acções deveriam ter lugar aos 13 ou 14 anos ou ainda antes. Aos 18/19 anos já são todos candidatos a funcionários públicos!

As Câmaras Municipais alentejanas eram, frequentemente, naquele tempo (1986), os maiores empregadores dos seus Concelhos: a Câmara de Marvão tinha 90 pessoas a trabalhar por sua conta e a de Arronches 150! Além das estradas, o tipo de infraestruturas mais solicitado foram as barragens, de todos os tamanhos, para dar água às populações e para rega. Não sabiam o que iam regar, mas pressentiam que as culturas de sequeiro estavam esgotadas. Sobre esta questão, tive um encontro com a Associação de Regantes do Caia e com a Cooperativa Agrícola do Caia. Foram eles próprios a dizer que esta era uma máquina pesada e ineficiente, com 70 funcionários a trabalhar para ela! Estavam cansados de promessas e ansiavam por ver alguma coisa acontecer. Já não tinham ilusões acerca da nacionalização dos perímetros de rega feita há uma década atrás. A partir daí, tudo tinha entrado em declínio.

Em Elvas há uma Estação de Melhoramento de Plantas que eu visitei algumas vezes. A primeira vez foi porque o Plano Integrado precisava de orientações práticas acerca da viabilidade de três tipos de culturas: (a) os cereais; (b) as oleaginosas e (c) as prunóideas (ameixieiras). Os agricultores não sabiam para onde se haviam de voltar e a Estação dispunha de alguns técnicos dedicados, competentes e até com ligações internacionais (lembro-me da troca de informações com o grande centro latino-americano de pesquisa sobre o milho, localizado no México). Mas lutavam contra a falta de equipamento moderno e, especialmente, contra a capacidade de fixar jovens investigadores que lá quisessem fazer carreira. E, todavia, a Estação tinha tido um papel de mérito umas décadas atrás: Queria afirmar-se de novo! Tinham ideias acerca da investigação prática sobre a fava, o grão-de-bico, a lentilha e a colza. Mas faltava-lhes, sobretudo, uma ligação eficaz aos produtores. Estes desconheciam o que a Estação fazia, pois esta estava muito voltada para si própria. Esta é uma pecha de muitas instituições de investigação portuguesas. Sem uma mudança grande no relacionamento entre os investigadores e os empresários, dificilmente a inovação chegará a quem dela precisa. Lembro-me de um responsável ter afirmado, então: “a fava pode ser a soja portuguesa!”. Haveria que demonstrá-lo. Isso não foi feito. Nestas coisas não se pode falar por palpites. Tem de se fazer a experiência, avaliar os resultados e, depois, se estes forem positivos, passar à fase da extensão dos co-

nhcimentos. De outro modo, ficamos sempre “no sonho”... empurrando a culpa para os outros, ou para o destino... Fatalismo, talvez romântico, mas ineficaz.

*

Na parte da visita de campo relativa à elaboração do Plano Integrado de Desenvolvimento Regional (PIDR) do Alto Alentejo estive na Coudelaria de Alter do Chão. Além de ver a eguada e as instalações, o responsável preparou uma exibição da maior qualidade dos cavalos lusitanos, montados por cavaleiros distintíssimos. Tive uma longa conversa com todos eles; tinham ido, cavaleiros e cavalos, de Lisboa. Havia a ideia de incluir uma visita com exibição da sua arte no local, para inserir em viagens turísticas que fizessem um giro pelo Alentejo. Mas a sua ambição era ter um local, em Lisboa, onde a pudessem fazer com grande frequência, tal como acontece em Viena, todas as manhãs, no picadeiro do Hofburg. Eu já tinha visto uma vez, esta exibição da chamada Escola Espanhola. E não me parece que a nossa não esteja a par daquela que é tão famosa e que tanto prestígio traz à capital da Áustria. Uma travessia do Alentejo é sempre fascinante – especialmente na Primavera – mas ir a Alter-do-Chão só para ver cavalos de alta escola a actuar num picadeiro deve estar reservado só para quem já sabe alguma coisa da arte. Para o turista comum é Lisboa o local adequado para a tal exibição diária ou, pelo menos, muito frequente.

Por isso comecei à procura do local mais adequado. O Picadeiro Real era no Museu dos Coches formado por iniciativa da Rainha D. Amélia. Sucede que os Coches são demasiados, havendo muitos outros em Vila Viçosa (especialmente do século XIX) e mais uns outros arrecadados. Foi daí que se começou a falar numas novas instalações para o Museu dos Coches, libertando o picadeiro para outras funções. O Presidente da República de então, o Dr. Mário Soares, disse logo que não gostava da ideia por causa do cheiro dos cavalos que ficariam demasiado próximos do seu gabinete. Mas houve muita gente que apoiou a sugestão para se arranjar instalações para o que é, seguramente, o maior museu de carruagens do mundo. Fiz uma diligência para que este fosse para as instalações da Cordoaria Nacional que visitei, a convite do meu amigo Almirante Sousa Leitão, a quem me ligava uma paixão bibliófila comum. Nessa altura ainda lá se faziam cabos, esco-

vas e mesmo algum tecido para as fardas de trabalho dos marinheiros. Mas era evidente que se estava nos últimos dias dessas actividades. Todavia, para ganhar algum espaço aí, eu teria de encontrar acomodações para a expansão do Museu da Marinha que não tem lugar para o fazer se não para cima do Museu de Arqueologia que também se quer expandir...

O terreno onde hoje está o Centro Cultural de Belém era, nesse tempo, um parque de máquinas de terraplanagem velhas, ocupado pela Junta Autónoma de Estradas. Não fazia sentido que em zona tão nobre da Cidade houvesse tanta sucata (ou quase) espalhada pelo chão, crescendo a erva pelo meio. Sucede, ainda, que eu sou membro da Sociedade de Geografia de Lisboa, embora tenha tido, ao longo da vida, uma ocupação de tempo que não me permite ser assíduo às sessões nem participar como seria meu gosto nos seus trabalhos. Sou, todavia, um admirador devotado das suas colecções e da sua biblioteca. Quando lá vou é sempre com o coração apertado que fico, perante o risco de um incêndio que a vizinhança do Coliseu dos Recreios potencia. Sei bem que a generosidade da Fundação Calouste Gulbenkian permitiu melhorar enormemente a protecção. Mas as colecções de arte africana que a sociedade possui são únicas, mais ninguém possuindo um acervo tão rico e variado. Por tudo isso, comecei a magicar numa movimentação das colecções por via da construção de três núcleos distintos no terreno ocupado pela sucata: um para expandir o Museu de Arqueologia; outro para exposições temporárias e outro para oferecer à Sociedade de Geografia para aí expor as suas colecções. Dessa forma expandir-se-ia o Museu da Marinha, teríamos a Cordoaria para os Coches e concentrar-se-ia na zona de Belém um enorme conjunto de motivos de atracção, misturando as nossas colecções com outros monumentos e lugares altos da História de Portugal. Quando falei desta ideia ao Primeiro-Ministro, no dia nove de Dezembro de 1986, este achou que era interessante e disse-me para continuar a explorá-la. A Sociedade de Geografia recusou polidamente a oferta – soube-o eu particularmente – por temer que o Estado se apossasse das suas colecções. Ainda estava verde a vaga das expropriações, nacionalizações e outras formas de confisco... Mas, entretanto, pôs-se a questão de saber onde se fariam as reuniões da presidência portuguesa da Comunidade Europeia que mais ano, menos ano, iria ter lugar. Estava fora de causa solicitar alojamento para o efeito a qualquer instituição privada.

Permaneceu a ideia dos núcleos que, em vez de três, passaram a cinco, um dos quais seria um módulo para alojar reuniões de alto nível com todos os requisitos exigidos, mais outro para exposições temporárias, outro ainda para um grande auditório, outra para um hotel de luxo, etc. Entretanto, o Museu de Arqueologia ficou sem expansão, bem como o Museu da Marinha... E a Cordoaria Nacional tem servido para acontecimentos efémeros. Por outro lado, aproveitou-se um espaço com instalações militares degradadas para alojar o novo Museu dos Coches, cujo projecto foi encomendado a um famoso arquitecto brasileiro, Paulo Mendes da Rocha. O grande complexo que cresceu como uma “sopa da pedra” veio a chamar-se Centro Cultural de Belém. Estão construídos (2012) somente três módulos, mas lá está ainda reservado o espaço para os outros dois. Foi feito um concurso internacional que se revelou muito participado e seleccionou-se a proposta apresentada pelo consórcio constituído pelo arquitecto italiano Vittorio Gregotti e pelo seu colega português Manuel Salgado. Fui algumas vezes visitar as obras. Via-se logo que seria um equipamento de grande qualidade e que marcaria presença com serenidade. Como se lembra a gente desse tempo, o projecto suscitou enormes críticas, porque tirava a vista dos Jerónimos, porque era de volumetria exagerada e mais não sei quantas razões que o tempo se encarregou de acalmar. Quando se lá vai hoje, parece que ele sempre lá esteve, pelo menos desde o tempo da construção dos Jerónimos... Nestas circunstâncias e em Portugal, há sempre muita gente que se põe em bicos dos pés e grita, porque, se não o fizer, ninguém sabe que eles existem. Há outros que se servem destas situações como de armas de arremesso político. Com o tempo tudo acalma... Os edifícios do Centro Cultural de Belém são de uma sobriedade exemplar, feitos com materiais portugueses que casam magnificamente com a luz de Lisboa. Eles têm prestado serviços inestimáveis ao país, tanto no plano cultural como no da Administração. Mas a sua génese tem a ver com a remoção de um parque de sucata que talvez fosse a ponta de uma meada que começou a ser desenrolada em Alter-do-Chão, com vista a arranjar-se em Lisboa um picadeiro para a Escola Equestre Portuguesa se exhibir com a frequência desejada e com o enquadramento que merece.

*

Para as Regiões Autónomas adoptámos um sistema de “fourchettes” para acesso aos fundos estruturais e, particularmente, ao FEDER, tal como a Comissão fazia com Portugal. Isso favorecia a competição, não deixando ninguém “estar sentado” em cima da sua quota sem fazer esforços para realizar mais e melhor. Deve-se sempre conceber mecanismos em que se estimule a emulação entre os candidatos. Para isso, algumas vezes, basta o “benchmarking”; as pessoas detestam ficar mal nas comparações.

*

A Comissão da Política Regional do Parlamento Europeu, presidida pelo italiano De Pasquale, mandou-me recado dizendo que gostaria de ser convidada para vir a Portugal, para se informar acerca da nossa política naquele domínio, do nosso Plano de Desenvolvimento Regional e do modo como estávamos a pensar aplicar as verbas do FEDER. Assim foi feito. Veio uma larguíssima delegação de 46 membros da Comissão mais os membros do Secretariado. Foram bem recebidos tanto em Lisboa, como em Coimbra e no Porto. Encontrei-me com eles em Coimbra, em 30 de Maio de 1986, como digo noutra parte. Coube-me responder às questões que entenderam colocar-me. Partiram satisfeitos. E era muito importante que o fossem, porque estava para ser entregue ao Parlamento Europeu o segundo relatório daquela Comissão. Foi o Deputado Europeu Dr. Manuel Pereira que me alertou para a recomendação nele feita para a introdução de uma série de indicadores novos para orientar a distribuição do FEDER e que, tal como estavam formulados, convinham muito aos antigos países-membros da Comunidade, mas muito pouco aos novos.

Saliento a importância de o Governo manter relações próximas com os membros portugueses do Parlamento Europeu. Eu sei que eles estão lá para definir políticas de âmbito europeu, mas não há país nenhum que não cultive uma colaboração intensa com os deputados eleitos pelo seu país. Mormente quando há alguns casos de afirmação de autonomia muito surpreendentes.

Contaram-me que havia um estagiário português a trabalhar numa direcção-geral que, no início das reuniões em que estavam representantes de todos os estados-

-membros, costumava cumprimentar, “de mão”, todos os delegados, menos os Portugueses, alegadamente para mostrar independência em relação aos interesses de Portugal... Temos de estar preparados para toda a sorte de comportamentos... mesmo para os mais incompreensíveis. Parece-me que o dito estagiário acabou por não ficar a trabalhar na direcção-geral, depois de tão promissor estágio.

*

Eu continuei a acompanhar a concretização do Projecto de Desenvolvimento Rural Integrado de Trás-os-Montes (PDRTM) e recebi algumas vezes as missões do Banco Mundial que vinham ao terreno apreciar a concretização do Projecto. Todos estávamos satisfeitos em relação às evoluções da parte relativa ao Douro e às suas vinhas. O chefe das missões lamentava que os bancos não se envolvessem mais no Projecto, que as cooperativas não fossem mais dinâmicas e que os agricultores não tirassem mais benefício dos regadios. Ainda hoje podemos fazer os mesmos lamentos. Mas a complicação maior tinha a ver com a conjugação dos fundos perdidos da CEE com os empréstimos pagos (mesmo a baixo juro) do Banco Mundial. Acabámos por deixar de beneficiar dos segundos. Mas eu sou dos que pensam que tudo tem um preço e que ninguém aprecia o que lhe é dado de graça.

*

Hoje, que estamos ligados a todo o mundo por telecomunicações fáceis, não se pode imaginar os trabalhos que passavam os empresários do Norte, porque não podiam telefonar nem enviar “telexes” para os seus clientes estrangeiros. No Porto as coisas ainda eram razoáveis. Mas no Vale do Ave, grande concentração das nossas unidades exportadoras, a situação era desesperante. Felizmente, andou-se muito.

*

Há um sector que sempre me pareceu ser adequado para zonas pobres, mas com vegetação rica de aromas: eucalipto, pinheiro, esteva, diversidade de lavandas e outras espécies semelhantes. Os óleos essenciais vendem-se caros. Mas nunca consegui convencer ninguém a fazê-los. Havia sempre desculpas: o mercado é exigente e está muito parcelado; a recolha da matéria-prima é árdua; o controlo

de qualidade é tecnologicamente complexo; quem compra está no estrangeiro e há muita oferta barata; o negócio é sempre de pequena escala... É interessante analisar o modo como se deve processar uma sugestão de negócio para ela ser adoptada. Sendo certo que, no caso de o ser, quem a deu raramente o virá a saber.

*

Em Fevereiro de 1986 recebi em Lisboa o Dr. Francesco Merloni para me propor a realização de uma conferência, em Itália, onde se fizesse a apresentação da experiência portuguesa em matéria de desenvolvimento regional. Recordei-lhe uma visita que há anos eu tinha feito a uma das fábricas da sua família em Fabriano na Regione Marche. O fundador do grupo tinha sido o pai dele, Aristide Merloni, onde ia radicar o nome Ariston de um complexo imenso de electrodomésticos. Tinham, também, uma fábrica em Portugal que, segundo a sua opinião, corria muito bem. Ele era um de quatro irmãos, um senador, um deputado, um era o presidente da associação empresarial italiana e ele próprio, que ficou com o encargo de seguir a vida do grupo no dia-a-dia. Recordei-lhe algumas das coisas que me tinham dito nessa visita. As fábricas nunca eram de mais de cem trabalhadores, porque o encarregado tinha de conhecer todos e os problemas de todos; sub-contratava-se o máximo que se pudesse, dando trabalho a famílias que faziam peças em casa; estabilizava-se a mão-de-obra arranjando crédito para que comprassem um terreno para fazer uma casa com horta, porque se ocupavam dela nas horas pós-laborais; quando a procura aumentava iam fundar uma nova fábrica em local que estivesse fora do raio de influência das já existentes... Centralizados estavam os serviços de design, inovação, formação e comerciais. O *marketing* era fundamental e, para eles, o mercado era o mundo! Confirmou tudo quanto eu tinha ouvido. Quem me havia levado a visitar a fábrica foi o Prof. Giorgio Fuá, da Universidade de Ancona que eu conheci nas minhas andanças pela OCDE. Além de académico ilustre era o exemplo acabado do cidadão comprometido. Nunca regateava nem tempo nem trabalho para ajudar fosse quem fosse a definir estratégias de desenvolvimento eficazes. Tinha algo de visionário e era de uma generosidade ilimitada.

*

Havia problemas insolúveis. A reabertura do Canal do Suez tinha tornado evitável a Rota do Cabo e, portanto, a necessidade de recorrer aos muito grandes petroleiros. Ora a Setenave era o melhor estaleiro do mundo para navios que não se construía(m) (mais de 150.000 toneladas)... O pior é que, na Lisnave, nessa altura, trabalhavam 4.900 pessoas e na Setenave 4.500. Como se sabe, a Setenave ficou reservada para a reparação naval e a Lisnave foi encerrada. O custo da mão-de-obra e o “dumping” levou a construção naval para a Coreia do Sul e para Singapura. Os grandes estaleiros europeus (Gotemburgo, Glasgow e outros) foram fechando. A construção naval deixou de ser um sector de localização variável em latitude para o ser também em longitude. Como é que se explica isto aos trabalhadores? Tínhamos uma sobre capacidade enorme não só na construção, mas também na reparação naval.

*

Veio visitar-nos em Março de 1986, uma missão do Banco Mundial chefiada pelo Senhor Philippe Nouvel. Apesar de beneficiarmos de ajuda comunitária e dados os bons resultados dos empréstimos anteriores, disse-me que a sua instituição encarava com simpatia a ideia de nos apoiar nos seguintes domínios: i) empresas públicas; ii) desenvolvimento regional e institucional; iii) agricultura e indústria; iv) infraestruturas e v) educação. As condições de sobreposições com as ajudas comunitárias teriam de ser fixadas entre o Banco e a Comissão. Refiro este ponto aqui porque é possível que, no nosso tempo (2012) tenhamos de contemplar fórmulas engenhosas de compor as contrapartidas nacionais às ajudas comunitárias.

*

O Sector Empresarial do Estado actuava em domínios que antes se tinham situado na esfera do próprio Estado. Todas as empresas do sector recebiam indemnizações compensatórias. Havia que passar as que se pudessem sustentar sem elas para o sector privado. Era o caso da Air Atlantis, da Socarmar, da Dragapor, entre muitas outras. As indemnizações compensatórias não suscitavam a procura de grandes acréscimos de produtividade por parte das empresas. Dever-se-ia fazer

reverter ao sector privado o máximo de empresas possível e fechar outras que, manifestamente, não curavam da sua sobrevivência e não fazia sentido que estivessem às costas do Estado (de todos nós...). As indemnizações compensatórias deveriam traduzir uma componente social dos custos suportada pela colectividade, depois de estar demonstrado que a gestão da empresa que as recebia tinha feito o máximo para a reduzir ao mínimo, uma vez explicitado com clareza o objectivo principal da Empresa Pública em causa.

Era evidente que a gestão das Empresas Públicas estava partidarizada em extremo, o que contrariava os esforços de racionalização que se pretendia levar a cabo. Deveria ser a competência gestonária dos responsáveis o único critério para a sua designação. Mas não era... Por outro lado, os estatutos das empresas públicas tinham de ser profundamente revistos no sentido da responsabilização dos seus órgãos gestores. E muito aliviadas de pessoal...

*

As reuniões que articulavam a acção dos Ministérios das Finanças, dos Negócios Estrangeiros, da Agricultura, Pescas e Alimentação, do Trabalho e Segurança Social e do próprio Ministério do Plano e Administração do Território que coordenava, em matéria de fundos estruturais, tinham lugar mensalmente, mas, até à definição das regras, encontrávamo-nos de duas em duas semanas. Só acompanhando de perto a evolução e, especialmente, definindo regras claras e usando indicadores simples se poderia assegurar que tudo fluía como se pretendia. Guardo a melhor das recordações das reuniões com os Secretários de Estado que representavam aqueles Ministérios. Era uma época de desafios, mas em que reinava o optimismo. Fazia-se tudo com entusiasmo!

*

O Sector Cooperativo continuava a querer consolidar-se, mas não tínhamos um retrato actualizado acerca do que ele significava. Queríamos fazer um inquérito nacional ao sector e constituir uma central de balanços, mas os meios escasseavam. Só poderíamos lançar-nos em iniciativas que fossem susceptíveis de ser levadas a cabo com a “prata da casa”. Mas esta não estava muito motivada... Tinham



FIG. Em S. Bento

Conselho de Ministros Alargado com Licínio Cunha e Eurico de Melo.

sido anos demasiados de actividade quase exclusivamente política. O trabalho de carteira ou de campo não era tão estimulante como o “agitprop”... Lá íamos assinando programas de cooperação com instituições que dispunham de alguns recursos. E assim foi firmado um protocolo com o Instituto Politécnico de Santarém relativamente à formação e educação cooperativa, fazendo-se uma experiência-piloto em relação ao sector agrícola. Entretanto, conseguimos o apoio das Confederações, mas eram sempre necessários alguns dinheiros de base. Teve de se esperar pelo orçamento seguinte.

*

Não fazia sentido que o INSCOOP sustentasse delegações nas Regiões Autónomas. Elas não tinham meios para operar devidamente. Quanto muito o Instituto poderia transmitir *know-how* e dar apoio pontual a quem estivesse próximo das unidades a apoiar. Substituímos as delegações por protocolos com os Governos Regionais e o primeiro foi celebrado com a Madeira.

*

Dei indicações para apoiar, na sua reinserção na vida activa em Portugal, os emigrantes que regressassem e quisessem estar integrados em cooperativas.

*

Em 26 de Fevereiro de 1986 participei em Bruxelas numa reunião promovida pelo Parlamento Europeu para fazer a avaliação da primeira geração dos Planos de Desenvolvimento Regional e preparar a segunda. Presidiu o italiano De Pasquale que tinha como braço direito um funcionário muito conhecido de todos os participantes, o Senhor Schreiber. Os novos planos deveriam: ser mais selectivos, concentrando-se os subsídios; assentar em melhor informação e ser mais coerentes, quer dizer, mais integrados. Eu não fui convidado para esta reunião na minha qualidade de ministro, mas na de estudioso destas matérias. Todos os outros tinham sido convidados sob o mesmo título. Foram dois dias de trabalho intenso que o presidente agradeceu com viva satisfação pelo trabalho realizado: “la parola é piu calda que lo scritto”. E, por isso, tínhamos avançado mais do que por troca de correspondência.

Eu elaborei sobre os Planos de Desenvolvimento Regional Integrado, sobre a necessidade de procurar escala para os projectos (“óleo que unte muita engrenagem corre o risco de não pôr a máquina a mover-se”) e sobre a importância de relacionar os investimentos com a base económica dos espaços onde eles são feitos. Mas os outros participantes tinham, também, outras preocupações: havia quem desse prioridade à reconversão industrial e à transferência de tecnologia; ou à luta contra a poluição; um participante considerou a política regional como componente complementar indispensável de prática nacional; outro deu prioridade ao desemprego; um outro alertou para o aparecimento de novas disparidades regionais; chamou-se a atenção para a importância do reforço das ligações entre os investigadores e os actores regionais no sentido da mobilização dos recursos endógenos e da inovação; insistiu-se na comparabilidade entre os dados dos diversos Estados-membros e na fiabilidade dos indicadores e estatísticas adoptadas; enunciaram-se as linhas gerais do que era, então, a terceira geração dos planos de desenvolvimento regional; insistiu-se na importância das telecomunicações; e, como sempre, chamou-se a atenção para as questões ligadas à comunicação, sempre insuficiente.

Houve, de seguida, diálogo com os membros do Parlamento Europeu, que quiseram estar presentes. Insistiam no contacto contra o declínio das regiões industriais fortes; na necessidade da política regional ser muito selectiva; na conveniência de se encontrar um indicador sintético que traduzisse o estágio de desenvolvimento de cada região e permitisse estabelecer comparações (ele deveria articular, pelo menos, o PIB com o desemprego); na obrigatoriedade das políticas regionais serem convergentes com as políticas comunitárias...

Pela primeira vez, ouvi um parlamentar britânico referir a necessidade de apoiar a construção do “Channel Tunnel” (ou Bridge), cuja discussão já vinha do tempo de Napoleão... e em relação ao qual um primeiro-ministro britânico do século XIX (Parlmerston) tinha recusado a sua construção por considerar que a Grã-Bretanha já estava demasiado próxima “do Continente”... Como se sabe, o túnel foi, entretanto, construído com grande benefício para a actividade económica e para as ligações entre de passageiros dos dois lados. Houve quem reagisse, com veemência, contra a frase recente da Primeira-Ministra britânica: “I want my mo-

ney back”. Uma atitude egocêntrica que suscitava muitos comentários cheios de ira, vindos dos parlamentares situados mais à esquerda.

O Comité Económico e Social também interveio, recomendando a canalização dos fundos para as regiões com verdadeiras necessidades e só para essas. Se referi esta reunião foi para sublinhar a importância: de estarmos presentes nas reuniões onde se começa a esboçar a linha geral das novas políticas ou da sua reformulação e de nelas participarmos com empenhamento; de termos parlamentares informados, preparados e muito activos a defender o que interessa ao nosso país, o que implica uma ligação frequente entre eles e o Governo Português, independentemente das cores políticas dos deputados; e de curarmos para que haja funcionários (“administradores”) portugueses a apoiar as comissões parlamentares cujas matérias sejam realmente importantes para nós (tal como os outros fazem...). Participei, sempre que fui solicitado, neste género de reuniões embrionárias da definição de novas regras de procedimento. Os pequenos países têm sempre de ser voluntários para o desempenho de todas as tarefas preliminares à definição de novas políticas. Quer dizer, têm de trabalhar mais do que os outros...

*

A Unidade de Acompanhamento e Avaliação (UAA) instituída na esfera da Secretaria de Estado do Planeamento mereceu aplauso e uma referência positiva por parte de um deputado do PRD, o Deputado Ivo Pinho. Estimei, particularmente, a sua intervenção porque ele sabia do que falava.

*

Demos a maior prioridade à elaboração dos regulamentos para os fundos estruturais, começando naturalmente por aquele pelo qual eu era totalmente responsável: o FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional). Mas havia também os outros, nomeadamente os dos programas específicos para a indústria e para a agricultura. O segredo para chegar a soluções equilibradas é debater a questão com os que irão ficar com as responsabilidades executivas, até eles acharem que podem aplicar os regulamentos e nós nos certificarmos de que as regras comunitárias serão cumpridas.

O Presidente Jacques Delors fez-me saber que apreciaria muito que nós, os Portugueses, desenvolvêssemos um plano a cinco anos contendo as linhas gerais para aplicação dos três fundos FEDER, FSE e FEOGA-Orientação. Não foi conseguido um plano a médio-prazo, mas sim regras que os articulavam entre si.

*

As boas relações com o Banco Mundial levavam os seus técnicos a insistirem, frequentemente, na disponibilidade do Banco para nos apoiar. É verdade que deveria ser muito melhor vir a Portugal do que ir ao Burkina-Fasso!... Recebi, em Março de 86, uma delegação chefiada pelo Signor Lari que me veio re-afirmar a vontade do Banco em assegurar-nos: i) co-financiamento ou adicionalidade aos fundos da Comunidade; ii) cooperação técnica na preparação dos projectos; iii) elaboração de relatórios sectoriais; e iv) apoio nos sectores não cobertos pelos fundos como a Educação e a Saúde. Em relação ao primeiro pronto o assunto acabou por ser objecto de regras combinadas a três: o Governo Português, a Comissão Europeia e o Banco Mundial. Quanto ao segundo e ao terceiro, éramos nós que deveríamos reforçar as nossas próprias estruturas para os elaborar. E quanto ao quarto, e como já disse noutra parte, houve a abertura de excepções, no quadro dos Planos Integrados de Desenvolvimento Regional. Por isso, eu insistia tanto na importância da sua preparação.

*

Em princípios de 1986, a Comissão Europeia experimentou grandes dificuldades orçamentais que se repercutiam em todos os programas apoiados com fundos comunitários. Isso veio a acontecer logo quando nós estávamos cheios de ideias para lançar um Programa Específico para a Indústria Portuguesa (PEDIP) e muitos outros programas. Tivemos de ser selectivos e optar pela concentração das ajudas em vez da sua dispersão. Apareceram, também, dois projectos novos a que queríamos aceder: o STAR para as telecomunicações e o VALOREN para as energias renováveis. Mas era preciso dispor de meios para realizar a contrapartida nacional; e aí, também, surgiram dificuldades. Foi um exercício de equilíbrio complexo!...

Nessa ocasião começaram a ser apresentados em Bruxelas os primeiros projectos portugueses candidatos ao Fundo Social Europeu. Os portugueses e os britânicos foram, nessa candidatura, considerados como os melhores.

Tivemos de preparar um Quadro de Referência Global Nacional e Quadros Regionais. Foi um período de actividade muito intensa mas, também, muito estimulante. Pelo seu lado, a Comissão também vivia numa época de grande dinamismo. No ano anterior (1985) tinham sido apresentadas cerca de 1600 candidaturas agregadas em 535 dossiers; em Bruxelas também se trabalhava afanosamente.

*

É evidente que nós nos batíamos para que a Área Metropolitana de Lisboa também tivesse acesso directo aos fundos estruturais. Mas basta ver a posição central que Lisboa ocupa no território nacional, o sistema radial de transportes terrestres e a localização dos principais portos e aeroportos do país para saber que, por “arrastamento”, qualquer investimento na periferia acabaria por ir valorizar o nível de desenvolvimento de Lisboa. Madrid beneficiou ainda mais da sua posição central; Barcelona deixou de ser a capital económica de Espanha, tendo esta passado para Madrid, que acumula com a de capital administrativa, cultural, política... Foi a partir dessa ocasião que se começou a falar em efeitos de “capitalidade”, opostos aos de periferia.

*

Quando se falava com os Autarcas, com as associações empresariais e com outros responsáveis regionais ou locais a prioridade absoluta eram as estradas. Herdávamos uma rede que não tinha beneficiado de nenhuma manutenção, ao longo dos dez anos precedentes – as estradas estavam cheias de buracos – e não se tinha aberto novos eixos nos últimos vinte e cinco anos. A “dieta”, neste domínio, determinava grandes críticas e, conseqüentemente, grandes pressões. Em Abril de 1986 a Junta Autónoma de Estradas tinha 37 concursos abertos, esperando vir a ter, a breve trecho, 70. As adjudicações decorriam a um ritmo de 2 ou 3 por semana. Foi um período dourado para as empresas de obras públicas. Havia, ainda, dívidas a empreiteiros, de anos anteriores. Mas fez-se um grande esforço de desembaraço na Contabilidade Pública, onde se verificava o maior emperramento.

*

No dia 10 de Abril houve um encontro com o Presidente Jacques Delors a que já fiz referência noutra parte. Ele aproveitou para anunciar que, naquela mesma tarde, em Bruxelas, e pouco antes de nós começarmos a nossa reunião em Lisboa, o serviço de imprensa tinha já anunciado a atribuição de subsídios no montante de 41 MECU para o Continente e 7 para a Madeira. Tudo tinha sido preparado para que isso pudesse ocorrer durante a sua estadia em Lisboa. É, assim, que se vai construindo, pouco a pouco, a imagem da Comunidade.

*

A Comissão Europeia insistia, muito justamente, em que os projectos candidatos a fundos estivessem enquadrados em programas. Mas essa era a minha velha teoria quando insistia tanto na elaboração de Planos Integrados de Desenvolvimento Regional. A preocupação de Bruxelas, além de cuidar da eficácia na afectação dos fundos era evitar fracassos, como o que se estava a verificar na Grécia, em que a taxa de execução do FEDER estava a um nível de 12% do que deveria estar. Por isso, em anos sucessivos, nós fomos capazes de ultrapassar o braço de cima da “fourchette” que nos estava atribuída. O segredo é andar sempre em cima das coisas...

*

Havia, ainda em 1986, alguns projectos com o apoio da GTZ, alemã. Eles tinham vindo durante os primeiros Governos Constitucionais e mantiveram-se com grande utilidade para os empreendimentos a que davam assessoria técnica. Um deles era o dos Campos do Mondego. Ajudaram a fazer estudos sobre os mercados e os preços dos produtos agrícolas. Tudo isso era importante para definir o preço da água que seria tolerável e para aferir a viabilidade de muitos empreendimentos hidro-agrícolas que estavam a ser pensados ou mesmo concretizados, para aumentar a nossa produção de alimentos. Eu seguia os seus conselhos com interesse porque sou dos que pensam que devemos produzir o máximo que as nossas capacidades permitirem, escolhendo criteriosamente as produções e os processos que conduzam aos melhores resultados. Infelizmente, há muitos Portugueses que, em vez de fazer, gostam de comprar

tudo feito. Para isso é preciso que alguém nos empreste dinheiro; mas este terá de ser dado de volta... E nessa ocasião não haverá meios para saldar as dívidas... Trata-se de um filme que já vimos algumas vezes...

Nessa ocasião, no Baixo Mondego, tinha-se conseguido fazer a maior operação de emparcelamento alguma vez conseguida em Portugal: 600 ha! É uma operação que reclama sempre muito esforço porque os agricultores portugueses estão sempre muito afeiçoados ao terrunho. As novas gerações que já não têm no amanhã das terras o seu sustento talvez o sejam menos. Mas, de qualquer forma, a terra é considerada como um valor seguro. Tal como já comentei em relação à floresta e à sua exploração, é potencialmente mais rápida em frutos a dissociação entre a posse e o trabalho da terra. Ninguém aliena a sua posse, mas cede-a mais facilmente para um fundo comum cuja exploração seja feita racionalmente, por agricultores competentes e à escala em que a produção se torne rentável. É esta a solução adoptada, por exemplo, nos vinhedos do Reno, onde o minifúndio é também corrente e a venda da terra muito difícil.

*

Com a aproximação da adesão às Comunidades tinha-se começado a dar maior atenção à elaboração de documentos de apoio ao desenvolvimento regional. Eu tinha animado muitas reuniões à volta do tema, na minha posição de presidente da Comissão de Coordenação da Região do Norte. Resolvi retomar o exercício e pedi ao Director-geral do Desenvolvimento Regional, o Dr. Nuno Vitorino, para organizar, juntamente com o Presidente da Comissão de Coordenação da Região do Algarve, o Eng.^o David Assoreira, um seminário de um dia sobre este assunto, em Albufeira. Ele teve lugar no dia 19 de Abril de 1986 e com o título “Programas e Projectos para o Desenvolvimento Regional”. É indispensável que a acção seja sempre acompanhada de reflexão e de avaliação dos resultados esperados.

Esteve concorrido o encontro. Como sucede, correntemente, nem todos entrevistaram. Mas conservei as notas das intervenções do Eng.^o Fernando Melo Antunes, do Arq.^o Ilídio de Araújo, do Dr. Ferreira da Cunha, da Dr.^a Luísa Leitão do Vale, do Eng.^o Paulo Vallada, da Dr.^a Manuela Morgado, do Dr. Carlos Alcobia, do Eng.^o Belmiro de Azevedo, do Prof. Marçal Grilo, do Dr. Casaleiro, da Dr.^a Isabel Costa e

do Dr. Viana de Carvalho. Se insisto em nomeá-los é para mostrar várias coisas: os participantes não eram só do sector público; eram todos pessoas que se tinham distinguido nos sectores em que exerciam a sua actividade; e tinham orientações partidárias variadas.

A definição de políticas ou a sua avaliação não pode limitar-se a pessoas que olhem para as questões do mesmo ponto de vista; só a variedade enriquece; a uniformidade empobrece sempre. Todos eles era conhecidos por não “mastigar as suas palavras”; diziam o que pensavam. É evidente que tinham confiança em quem os havia convidado e correspondiam em conformidade com isso.

Tirei sempre vantagem da realização deste tipo de encontros, sendo óbvio que não podia seguir todas as orientações sugeridas, até porque algumas eram diversas ou mesmo contraditórias umas das outras. Não reproduzirei as minhas notas de então. Mas sublinharei algumas: 1.) Deve-se reforçar a participação dos intervenientes num destes programas e estimular a sua capacidade negocial. 2.) É importante desconcentrar, descentralizar e desburocratizar. 3.) O acompanhamento e a avaliação dos projectos são indispensáveis. 4.) Deve ser dada à preparação dos projectos o tempo suficiente para eles serem devidamente “amadurecidos”, além de minuciosamente avaliados. 5.) Os projectos de desenvolvimento não são somente obras; há outras componentes, como a formação ou a investigação, que são tão ou mais importantes do que as primeiras e que demoram, correntemente, mais tempo. 6.) Os planos integrados de desenvolvimento regional devem incluir, obrigatoriamente, um plano de ordenamento físico que representa a maneira mais eficaz de os transmitir. 7.) Os sistemas têm de ser analisados sempre no seu enquadramento; não podem ser estudados e projectados de modo isolado. 8.) Um programa de desenvolvimento deve começar por assentar na mobilização dos recursos nacionais, a começar pelos do sector primário. 9.) A adesão das populações ao programa é determinante para o seu sucesso. 10.) A informação estatística nacional, regional e local deve ser da maior fidedignidade e muito pontual. 11.) O Sistema Estatístico Nacional e o Sistema de Informação Geográfica devem ser objecto de modernização permanente. 12.) Os sub-sistemas estatísticos regionais não podem ser negligenciados; sem informação apurada não há planeamento eficaz. 13.) Os órgãos de aconselhamento, como o Conselho Nacional de

Estatística não podem ser remetidos a funções meramente “decorativas”; a sua composição deve reflectir as necessidades sentidas, as capacidades disponíveis e as inovações em curso; devem reunir com uma frequência que indicie que o seu trabalho é útil e importante. 14.) A programação dos projectos deve ser feita de modo rigoroso e não só de forma aproximativa ou ajustada a propósitos eleitorais; tem de ser realista e seguida de modo muito exigente. 15.) A maneira de preparar os orçamentos dos projectos, dos sectores e dos programas tem de ser melhorada continuamente, não podendo ser meramente o prolongamento automático das formas de os elaborar no passado. Em Portugal, há uma tendência conhecida para haver sempre maior presença do Estado do que a necessária e conveniente. 16.) Deve-se estimular a reflexão em torno da elaboração de documentos de orientação da acção. A acção sem reflexão é, somente, agitação. 17.) criação das regiões administrativas dará um maior impulso aos esforços de desenvolvimento. 18.) A linguagem de comunicação deve ser simples para que seja eficaz; sem comunicação não há adesão; e, sem adesão, não se tiram os frutos potenciais dos programas e projectos de desenvolvimento. 19.) A liderança dos projectos é fundamental; sem líderes não há coordenação eficaz nem entusiasmo e ambos são essenciais; cada programa e cada projecto tem de ter um “rosto” [Numa outra ocasião eu formulei esta mesma ideia dizendo: o programa tem de ter identificado o pescoço onde se há-de pendurar a comenda ou que há-de ser “cortado”! Era mais radical!...]. Os agentes políticos têm de possuir uma formação complementar em matérias de desenvolvimento. 20.) Os funcionários públicos devem ser mobilizados no exercício das suas funções mas, também, lhes deve ser sempre exigido o máximo; os quadros devem ser objecto de formação permanente. 21.) Os programas e os projectos também devem ser objecto de acções de *marketing*, para suscitar a adesão dos seus destinatários. 22.) O desenvolvimento regional em Portugal não deve consistir numa simples “deslitoralização” das actividades; tem de lhes corresponder o aproveitamento eficaz dos recursos endógenos do Interior. 23.) A variável emprego deve estar sempre presente; ele é o mais eficaz instrumento de distribuição a que podemos ter acesso. 24.) Os incentivos não podem constituir uma panaceia que substitua a capacidade imaginativa, o conhecimento dos mercados, o sentido de organização... 25.) Num processo de desen-

volvimento as questões de transportes e de comunicações, internas e externas, têm sempre prioridade. 26.) A mobilidade no emprego deve ser olhada com naturalidade. 27.) A formação no próprio emprego deve ser contemplada mais vezes. 28.) Deve sempre haver mais projectos do que meios para os levar a cabo; não se pode ficar na contingência de não dispor nem de ideias nem de projectos; se isso acontecer é um mau indicador relativamente à capacidade dos responsáveis. Um projecto não é só uma ideia; é uma ideia trabalhada no sentido da sua passagem à prática e avaliada nos seus resultados potenciais e nos meios que reclama. Um projecto tem de ser tecnicamente irrepreensível. Na preparação dos projectos não deve haver interferências políticas; estas têm momentos próprios para ocorrer; na aceitação da ideia, na avaliação ex-ante do projecto, na análise da sua inserção num dado programa, etc. Mas não nas fases exclusivamente técnicas; aí não pode haver intromissões eventualmente deformadoras dos parâmetros em que o projecto assenta. 29.) As instâncias financeiras têm de intervir nos momentos adequados, não podendo ocorrer somente no fim, quando o projecto já está todo definido; há muitos ajustamentos, nomeadamente de escala, que podem resultar da intervenção oportuna dos responsáveis financeiros; o objectivo não é ficar com um “sonho” inexequível entre mãos mas, antes, desenvolver realisticamente uma ideia potencialmente promissora. A calendarização dos projectos é, algumas vezes, baseada em recursos que não existem; um projecto tem de constituir sempre um exercício de realismo; por isso, os responsáveis financeiros devem intervir cedo para que os “sonhos” não fiquem sem sustentação. É evidente que também tem de haver desafios postos aos financeiros; eles devem ser solicitados para encontrar fórmulas criativas para financiar os projectos; mas não tão irrealistas que conduzam ao desastre [Vale a pena estudar os casos mais célebres do fracasso ou de sucesso no último minuto para aprender com eles: o primeiro e o segundo projectos do Canal do Panamá; o Canal do Suez; o Túnel sob a Mancha...]. Um grande projecto envolve sempre muitas instituições; é preciso que o papel de cada uma esteja bem claro para todos; os organigramas das diversas funções e os fluxogramas de “percolação” dos fundos devem estar muito claros na parede do gabinete de coordenação, nos outros gabinetes e, especialmente, na cabeça de todos os envolvidos.

Como se vê, não aplicámos mal o nosso tempo! Estas foram algumas das muitas reflexões que foram feitas. Devemos rodear-nos sempre de pessoas que nos possam dar contributos relevantes e que têm capacidade para nos contrariar. Eu fujo sempre dos “yes-men” e aconselho todos a fazê-lo. E abomino os adulares...

*

Na elaboração de Planos Integrados de Desenvolvimento Regional havia sempre queixas relativamente à integração da componente agrícola. Esta era sempre mais fácil a nível regional e local, onde os técnicos do Ministério estavam próximos dos agricultores e da realidade que se pretendia modernizar do que a nível central, onde eles eram considerados como estando muito afastados dos problemas e como tendo um espírito muito “burocrático”. As relações com os Ministros da Agricultura foram sempre excelentes; todos eles eram meus amigos pessoais. Era o processo de recrutamento dos quadros da administração sectorial central que não tinha favorecido o seu contacto com o terreno e com os problemas reais. É por isso que eu temo a concentração de muitas funções num ministério que, por natureza, deve ser muito desconcentrado e ter correias de informação com o centro muito lubrificadas, porque a pedra de toque deste último são as relações com Bruxelas que as circunstâncias da história fizeram ser a capital da Agricultura Europeia e o local onde se decide muito da sua sorte.

*

A pesca era outra preocupação. Os homens estão a demorar a ser convencidos de que a pesca no mar tem limitações severas. No campo das proteínas “terrestres” há muito que ninguém pensa viver da caça. Mas no que respeita ao seu equivalente marinho, a aquicultura tem avançado a ritmo lento. Mesmo assim, na Europa, cerca de metade do peixe consumido já é produzido daquela forma. Mas tem de ser mais. Quando nos Programas Integrados de Desenvolvimento Regional surgia a oportunidade de incluir componentes de aquicultura vinha sempre a observação de que não havia um acervo de conhecimentos suficiente para lançar, de forma consistente, explorações viáveis. Foi isso que me levou, com um outro chapéu, dentro da mesma pasta, a apoiar de-

cididamente a Universidade do Algarve em relação à investigação que deveriam fazer e à formação que tinham de promover para robustecer o sector. Passei horas imensamente interessado no que me expunham, tanto numa instalação localizada no meio da Ria Formosa como no Faial. Sei de muitos biólogos formados em universidades portuguesas que vão trabalhar para o estrangeiro, onde dão boa colaboração em numerosas instituições e empresas, mas que não conseguem singrar cá dentro. Será que não somos capazes de chegar às espécies adaptadas às temperaturas das nossas águas e aos nossos hábitos alimentares?

*

Um dos grandes problemas da Península de Setúbal tinha a ver com o desenraizamento da maior parte da sua população. Tinham vindo maciçamente do Alentejo, onde eram trabalhadores sem-terra. Não tinham terra de recuo, por isso eram tão vulneráveis. Repousavam somente naquilo que o Estado pudesse fazer por eles. Além de favorecer a criação de emprego havia que robustecer o tecido das instituições de todo o género que pudessem enquadrar os jovens, os adultos e os idosos (associações desportivas, Casas do Povo, centros paroquiais, centros culturais, instituições de assistência...) e estimular a formação de redes entre todas elas. Como digo noutro lado, o Bispo D. Manuel Martins e a Governadora Civil Irene Aleixo foram determinantes na ultrapassagem da fase mais crítica da crise. Para ter sucesso neste tipo de acções é preciso conhecer em profundidade as suas causas e não ter receio nem de meter as mãos na massa nem de enfrentar quem gosta de se aproveitar da situação para outros fins, nomeadamente de agitação política. Eu trabalhava muitas vezes com a Governadora e os relatórios que ela me fazia eram de estarrecer: mais de cem empresas abandonadas nos últimos dois anos pelas entidades patronais; 4.000 trabalhadores com salários em atraso; população com “mentalidade” dependente e sem nenhuma capacidade de iniciativa... Fez sugestões criteriosas. Foram todas aproveitadas. Ela conhecia profundamente o seu distrito.

*

Quando se desenham sistemas de incentivos, há em Portugal a propensão para garantir tudo da parte do Estado, de tal forma que o empresário fica peado numa malha complicada de verificações e contra verificações que um pouco mais de confiança permitiria dispensar. À força de desconfiar, entrava-se... Há, naturalmente, boas razões para isso. Costuma dizer-se que mal sai um desses sistemas, há logo quem comece a estudá-lo não para dele beneficiar, de acordo com as regras estabelecidas, mas para ver quais são os furos que ele permite, abusando mais das lacunas do que beneficiando do postulado. O exemplo clássico que se dá é a compra de carros de alta cilindrada em vez de máquinas, por não estar vedado em nenhum ponto do regulamento a aquisição dos primeiros. Eu sou dos que prefiro jogar na confiança, explicando o espírito da lei e punindo, exemplarmente, quem prevaricar. Assim, não se dificulta a vida de todos em nome de nos acautelarmos contra uns poucos.

Isto não é só nosso. Contava-se uma história na Comissão em Bruxelas em que uma missão, em Itália, descobriu que uma mesma unidade tinha recebido como subsídio metade dos custos de investimento duas vezes. Estava situada a cavalo sobre a fronteira entre duas regiões. Por via de cada uma delas tinha recebido 50% do total, o que significava que havia feito um investimento totalmente a cargo dos subsídios. A missão entrou num dia por um portão localizado numa região e no dia seguinte por um outro, em lado oposto, situado na região vizinha. Só deram por ela no interior da fábrica. Não me contaram como é que tudo acabou...

*

Durante a minha vida política fiz milhares de reuniões com toda a espécie de agentes locais. É preciso ouvi-los sempre com grande sentido crítico. A audição é importante, mas tem de haver estudos feitos pelos especialistas das áreas pertinentes, para cruzar com aquilo que eles nos dizem. As prioridades daqueles agentes são, muitas vezes, meros “palpites” sem fundamento. Ao percorrer notas de reuniões havidas em 1986, verifico que, numa delas, um responsável local, aliás credível, afirmava com convicção não acreditar no vinho de mesa como solução para o Douro; outro dizia que a prioridade deveria ser dada à preparação

da sua zona para o regresso maciço dos emigrantes que não deixaria de ocorrer (“wishful thinking”) face ao desenvolvimento do País...

*

É sempre mais fácil legislar de novo do que rever a legislação existente e encaixar as novas situações num quadro que se pretende geral. Isto aplica-se, particularmente, às regras de gestão dos funcionários e suas prerrogativas. Descobriu-se, em 1986, que no Ministério das Obras Públicas, e somente a respeito do apoio à instalação, em matéria de habitação de funcionários colocados na periferia, havia oitenta e três regimes diferentes... Não é, seguramente, este o ministério em que há maior diversidade de situações de funcionários deslocados fora de Lisboa. Imagine-se quantos não serão os casos nos ministérios com maior número de funcionários?... A Reforma Administrativa também deve passar pela arrumação da casa nas coisas pequenas. Os responsáveis não podem atender somente ao “grand design”.

*

As Directivas Comunitárias têm que ser transpostas e vertidas em instrumentos legais do Estado-membro. Elas foram aprovadas com o nosso consenso, obviamente. Mas, para vigorar num dado país, precisa-se dessa transposição. O Ministério dos Negócios Estrangeiros incentivava os outros ministérios a fazê-la com celeridade, porque a negligência nesse domínio corria o risco de ser mal interpretada. Essa era uma das componentes do qualificativo de “bom aluno” que eu acho que se tem de valorizar, particularmente por sermos periféricos e, por isso, muito depender de ajudas várias.

*

Como já referi no capítulo anterior, o então Brigadeiro João de Almeida Viana ficou incumbido de executar a extinção do Gabinete da Área de Sines. A preocupação do Governo era, compreensivelmente, aproveitar tudo o que fosse susceptível de utilização posterior (o porto, com condições excepcionais, as zonas industriais, a refinaria, a cidade de Santo André, ...). Ele era meticuloso, de forma inexcedível.

Trazia os *dossiers* todos muito bem estudados, respondendo a todas as questões e sabendo onde estavam, no meio dos seus papéis, os elementos que fundamentavam cada resposta. Cedo aprendi que não podia conter o despacho numa hora, porque ele se entusiasmava, querendo sempre justificar tudo com muito escrúpulo. Lembrando-me dele, penso muitas vezes que, para desempenhar bem um dado cargo, não chega ser sabedor e inteligente; é preciso identificarmo-nos com a missão e pôr nela o nosso entusiasmo e empenhamento, Era evidente que a formação militar lhe tinha conferido atributos especiais; mas o modo como se entregava às suas tarefas assentava na determinação firme de as levar a cabo. Não havia hesitações nem resquícios de insegurança. Confiava na sua capacidade de julgamento e aceitava discutir as soluções que propunha para resolver cada caso, permanecendo aberto a adaptações que a consideração de outros factores determinavam. Um colaborador admirável!

*

Tínhamos que apresentar até ao fim do verão de 1986 uma nova versão actualizada do nosso Plano de Desenvolvimento Regional. Envolvi-me directamente na sua formulação,. Nós tínhamos uma debilidade crónica que eram as estatísticas regionais. Muitos dos indicadores tinham de ser estimados por desagregação dos valores dos indicadores nacionais. Valeu-me muito nesta acção, a experiência que eu tinha, por ter presidido à Comissão de Coordenação da Região do Norte. Era nisso que eu pensava quando escolhi assumir esta pasta ministerial e não outra. Os domínios em que os dados regionais mais falta faziam era no emprego e desemprego. Por isso dei logo indicações ao grupo de trabalho para a re-estruturação do Sistema Estatístico Nacional que seria necessário montar estruturas para os recolherem e publicarem. Não foi alheia a esta recomendação a instituição de cinco delegações regionais do INE: Era preciso saber a tempo o que estava a acontecer e medir a amplitude dos indicadores relevantes para o planeamento do desenvolvimento regional.

Em Bruxelas foi criado um Comité da Política Regional. O seu presidente foi um francês, de nome Sallois, da prestigiada DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale) e o vice-presidente eleito foi o nosso

Director-geral, Dr. Nuno Vitorino. Foi o reconhecimento da nossa competência, mas também a concretização da minha orientação: devemos ser voluntários para ocupar todos os cargos comunitários que estiverem ao nosso alcance. Essa é a melhor forma de um país periférico se afirmar e de influenciar as decisões no sentido de contemplar a resolução dos seus problemas. Ainda hoje, num cargo que desempenho de Coordenador Europeu, eu insisto em que nos consórcios que se formam para apresentação de candidaturas a projectos comunitários haja representantes de países do Norte e do Sul, do Leste e do Oeste de maneira a contemplar, nas soluções, as diversas situações que ocorrem. É essa a minha maneira de entender a construção europeia.

Nessa ocasião (Junho – 1986), tivemos de contribuir para a afinação de um memorandum conjunto sobre política regional. Ele abordava os seguintes três sub-temas: i) coesão interna e mercado interior; ii) questões orçamentais e aumento dos recursos próprios para aplicação nos fundos estruturais (incluindo o FEOGA-Orientação) e iii) revisão dos fundos estruturais, incluindo considerações sobre coesão, coerência e orientação para as regiões atrasadas, propondo programas específicos para regiões específicas. Esta era uma maneira de sermos agentes activos e não somente passivos, influenciando a definição dos instrumentos de acção que, tendo de ser gerais, deveriam contemplar também o nosso próprio caso.

*

A retoma da construção da Barragem do Alqueva ocupou-me logo desde os primeiros tempos do X.º Governo Constitucional. Oportunamente direi como se formalizou a operação. Quero deixar, contudo, registado neste momento, que em Julho de 1986 já em reuniões com os meus Secretários de Estado nos debruçávamos sobre as diversas implicações da grande obra e analisávamos em conjunto os relatos de reuniões de avaliação do trabalho desenvolvido. Pela minha parte, eu ia ouvindo engenheiros e outros técnicos que tinham estado ligados à construção interrompida e ao aproveitamento de fins múltiplos e componentes várias que, pressentíamos, ser indispensável para o desenvolvimento do Alentejo.

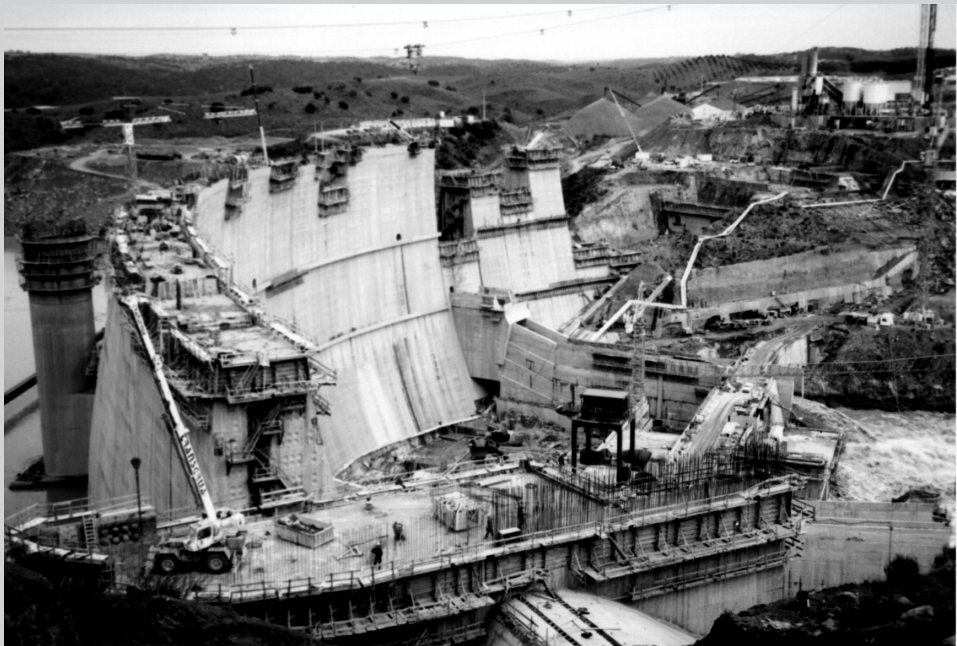


FIG. Barragem do Alqueva em construção.

*

Quando preparei as Grandes Opções do Plano de médio-prazo, a que já aludi várias vezes, ouvi todos os meus colegas nos seus gabinetes. Não quero deixar de registar a primeira opção que, imediatamente, enunciou o meu saudoso amigo Eurico de Melo (morreu no verão de 2012), Ministro de Estado e da Administração Interna: “Afirmar o Estado Democrático”. Os outros objectivos que formulou eram declinações deste propósito: a elaboração do Código Eleitoral, a formação dos polícias e dos guardas, as leis de defesa e segurança, a protecção civil, a luta contra os fogos florestais, a protecção contra os sismos... As obras vinham no fim. Em termos operacionais preocupava-o muito a formação dos agentes de segurança; queria prepará-los para serem interlocutores seguros e cientes do seu papel face aos Cidadãos.

*

O Sistema de Incentivos de Base Regional à actividade produtiva ocupou muito tempo – tanto em Lisboa como em Bruxelas – para ser definido. Nós sabíamos quais eram os valores que a Comissão tinha aceite para as partes mais atrasadas do resto da Comunidade (Mezzogiorno – 53 a 75%; Ulster – 75%; Irlanda – 57 a 63%; Dinamarca – 25%; Itália do Norte – 30%; França, República Federal da Alemanha e Lisboa – 21%). O tecto atribuído às regiões portuguesas de 33% não nos satisfazia, para compensar as desvantagens de uma localização periférica. Tínhamos que lutar por mais. Por outro lado, não queríamos fomentar um excessivo optimismo por parte dos empresários que haveriam de esbarrar em nove entidades que insistiam em intervir. A carga burocrática é sempre uma dor de cabeça, mas quem acha que tem algum poder gosta sempre de meter a colher. Por isso tínhamos ter carência de investidores em vez de excesso. À força de se querer ser muito selectivo, acaba-se muitas vezes por ser repulsivo. As indústrias agro-alimentares, por outro lado eram excluídas. Mas o FEOGA-Orientação só financiava a primeira transformação; quer dizer só apoiava a moagem dos grãos para fazer farinha, contudo, já não subvencionava as fábricas de bolachas... Nós ainda queríamos que os subsídios fossem acumuláveis com os sistemas gerais de isenções fiscais. Enfim, discussões intermináveis protagonizadas pelos directores-gerais mas

seguidas, a par e passo, pelos membros do Governo. Contudo, as complicações não eram só em Bruxelas. Cá dentro também havia equilíbrios a promover que reclamavam muita conversa justificativa. Finalmente, conseguiu-se uma versão que deu bons resultados. O Sistema de Estímulos de Base Regional veio a ser aprovado pelo Decreto-Lei n.º 283-A/86, de 5 de Setembro e a Portaria que o acompanhava – Portaria n.º 495-A/86, também de 5 de Setembro – continha o Regulamento para Concessão das Participações Financeiras Previstas no Sistema de Estímulos de Base Regional.

*

Numa reunião que tive em Viseu, em 18 de Julho de 1986, para tratar do Plano Integrado da Região Dão-Lafões, o espaço foi muito bem caracterizado e os intervenientes – quase todos Autarcas – deram achegas interessantes para a definição de uma estratégia. O espaço era formado por catorze Municípios do Distrito de Viseu e um da Guarda. De baixa densidade populacional, a região não era considerada nem como litoral nem como interior. A emigração tinha sido fortíssima ao longo das duas décadas anteriores, exibindo, por isso, a região uma estrutura etária muito preocupante. O coeficiente de dependência da população era muito elevado. O peso do sector primário era maior do que 50%, em alguns Concelhos mesmo maior do que 60%. O sector secundário era, em média, 24%. A produção do vinho (Dão) era da maior importância, mas tinha-se deixado envelhecer demasiadamente os vinhedos que precisavam de um enorme investimento. Noutro vinho (Lafões), não se tinha dado grande atenção à melhoria da sua qualidade, o que não favorecia a sua exportação para fora da região. Todos sublinharam a importância da floresta para o desenvolvimento da região. A industrialização era incipiente, apesar de haver uma meia dúzia de unidades bastante actualizadas e prósperas. Em 1986, a taxa média de analfabetismo ainda era de 28%! E 72% da população só tinha como habilitações o ensino básico. Como sempre, depositava-se uma grande esperança no turismo, mas não se tinha ideia nem acerca dos produtos a vender nem dos mercados a conquistar. Este sector, para ser de facto uma componente de um programa de desenvolvimento reclama um elevadíssimo grau de profissionalismo. Mas é corrente abordá-lo com o maior amadorismo...

Hoje as coisas estão muito melhores, mas, naquela data, só 30% da população é que dispunha de água distribuída por redes públicas. Este sector tinha, por isso, de ser da maior prioridade. Ainda se insistia na construção de Palácios da Justiça como prioridade e sugeria-se, com a maior seriedade, a constituição de “zonas francas” e a construção de pistas de aviação para aviões de passageiros!... Os partidos deveriam, nas suas reuniões, discutir mais as questões do desenvolvimento e menos as grandes operações político-partidárias em que os agentes locais acabam por ter uma influência limitada.

*

Os meus Colegas foram de uma colaboração exemplar no que tocou à elaboração das GOP. Reviram-se no quadro de referência que lhes propus e mantiveram comigo longas trocas de impressões acerca das implicações que as orientações gerais tinham nas actividades por que eram responsáveis. Não é possível estar a reproduzir todas essas conversas. Mas não posso deixar de registar a importância que o meu Colega das Obras Públicas, Eng.^o João Maria de Oliveira Martins, atribuía ao facto de Portugal dispor de uma marinha mercante robusta que prestasse serviços às empresas portuguesas e a muitas outras de fora. Ainda hoje esta prioridade se mantém, com o fundamento acrescido de ser o transporte marítimo responsável por mais de 80% de tudo o que a Europa importa ou exporta. Voltarei a este tema. Ele era de opinião de que a gestão das empresas públicas fosse feita num quadro temporal de médio-prazo, celebrando contratos-programa a quatro anos, julgando este lapso de tempo como mínimo para contemplar as propostas modernizações tecnológicas a que elas tinham de proceder. Ainda hoje se mostra válida esta orientação. Por outro lado e num tempo em que havia um vasto sector empresarial do Estado, não se dispunha de nenhum documento de orientação da sua actividade desde 1981. Tomei a iniciativa de lançar um novo PISEE (Programa de Investimento do Sector Empresarial do Estado), mas logo ficou decidido que deveria ser o Secretário de Estado do Tesouro a coordená-lo, porque, afinal, se tratava de apreciar as propostas apresentadas pelas administrações daquelas Empresas e de, eventualmente, as dotar com os meios financeiros que fosse possível.

*

Um dos meus colegas, com funções políticas muito importantes no seio do Governo, a respeito das GOP, disse que as três coisas mais importantes que nelas deveriam figurar era a regionalização, a projecção de Portugal no Mundo e a formulação de um novo conceito de empresa. Passados uns anos esqueceu-se dessa recomendação e, especialmente, das prioridades que definiu. Acontece...

*

Em visita à região de Dão-Lafões o que mais ouvi foi reclamar estradas. Já não eram só as principais; era também a rede secundária. Dizia-se que as primeiras sem as segundas ainda conduziam a um maior isolamento (ou pelo menos à sua sensação...), porque viam o tráfego passar nas grandes, tendo de fazer grandes voltas por caminhos muito rústicos para a elas chegar. A pressão, em matéria de acessibilidade, vinha de todos os lados. Todavia, assistia-se aos efeitos de uma emigração maciça que tinha atingido o máximo nos anos 60 e 70, começando-se a ver os seus efeitos: na maior parte das aldeias predominavam os idosos. Mas as autoridades locais continuavam a reclamar mais estradas. Por exemplo, lembro-me de, em Vila Nova de Paiva, me dizerem que os depósitos nas agências bancárias locais montavam (em 1986) a cerca de 50 milhões de contos! Quase tudo correspondendo a remessas de emigrantes... Não se podia deixar as aldeias de onde vinham isoladas. Seria uma injustiça para quem tanto estava a ajudar o País.

*

Eu costumava fazer reuniões de avaliação dos instrumentos de acção a que víhamos recorrendo, com vista a proceder a eventuais correcções de trajectória ou a definir novas formas de actuação. Todos – a começar por mim próprio – beneficiávamos com as informações carreadas pelos responsáveis pelas diversas iniciativas e com o estímulo que representavam as sugestões feitas por quem tinha práticas diversas. Em fins de Julho de 1986, promovi uma reunião para analisar como estava a decorrer a preparação dos Programas Integrados de Desenvolvimento Regional que já cobriam uma grande parte do território. Algumas vezes tínhamos de fazer face ao “arrastar dos pés” de alguns autarcas que não

gostavam de assumir compromissos ou de ver a sua acção limitada por quaisquer formas de responsabilidades contraídas a nível supra-municipal e, estes que se inseriam nesse grupo, chegavam ao ponto de travar a execução por razões burocráticas. Mas, na generalidade dos casos, devo dizer que a colaboração era boa. Outro contratempo vinha das dificuldades de entendimento entre sectores, mesmo dentro de um mesmo ministério; a desculpa habitual era de que não podiam fazer nada sem autorização de Lisboa; alegrias de um país hiper-centralizado, com poucas responsabilidades delegadas para a periferia e com intérpretes periféricos pouco ousados, porque sabiam que as suas hipóteses de promoção tinham mais a ver com o modo como a sua acção era apreciada pelo escalão central do que por aquilo que realmente faziam pelo desenvolvimento dos sectores e áreas por que eram responsáveis.

Um sector particularmente difícil, a nível local e regional, era o do Património. Eu sei que havia muita ignorância que tinha levado a actuações desastrosas em alguns monumentos já classificados ou ainda por classificar. E, por isso, as instâncias centrais não deixavam tocar em nada sem verem; mas não tinham técnicos em número suficiente para o fazerem prontamente nem dotações orçamentais suficientes para cobrir todos os custos com deslocações capazes de elucidar esses técnicos. Trata-se de um sector muito sensível que reclama chefias competentes, sensíveis e muito devotadas. Quis o destino que eu viesse, dezasseis anos depois, a tutelar a Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais, tendo a chefia-la o Eng.^o Vasco Martins Costa. Não creio que possa haver melhor modelo de alto funcionário do que ele. O trabalho incansável que desenvolveu é conhecido de muitos e está plasmado numa colecção de vinte e sete volumes da revista “Monumentos” que atesta bem a qualidade do que foi feito. Infelizmente, uma comissão pouco esclarecida acerca do trabalho feito e das necessidades existentes riscou com lápis vermelho a Direcção-geral, e também um governo que só estava interessado em mostrar actividade, mas não era crítico quanto ao modo de o levar a cabo, não hesitou em extingui-la. Não foi uma decisão acertada, nem civilizada. Outro sector complicado era o da Agricultura. Não havia ligações entre a parte agrícola e a florestal. Pelo contrário, era comum uma quezília constante, se bem que não aberta, o que tornava as coisas ainda mais difíceis. A parte que é sempre

mais complexa é a coordenação. Havia sectores que declaravam que as suas verbas só seriam afectadas às prioridades sectoriais e que não contemplavam nenhuma alteração, mesmo que apenas temporal, que pudesse vir a alterar o programa de cada um. Mas um programa integrado faz-se exactamente para integrar... O que significa ter de articular entre si acções que se potenciam mutuamente. Mas para o fazer, tem de haver convergência de acções. Ora é essa sincronização que se revela, quase sempre, de mais difícil conciliação.

O facto de ser o ministro responsável pela coordenação das ajudas comunitárias a promover a elaboração e concretização dos planos integrados ajudava um pouco a mudar as atitudes, em termos de colaboração. Quem tem algum dinheirito sempre possui maior capacidade de persuasão... Era preciso suscitar a participação dos agentes económicos locais e tê-los como aliados na pressão próxima que convinha fazer sobre os responsáveis públicos. Por isso, eu convidava muitas vezes os representantes de associações comerciais ou industriais locais para tomarem parte nas reuniões. Eles difundiriam informações, dariam a sua opinião quanto ao estabelecimento de prioridades e, depois, velariam pela concretização do decidido. O desenvolvimento é assunto para todos e não somente para as instâncias públicas. Uma cautela que se tinha de ter respeitava às expectativas excessivas que poderiam ser criadas. Algumas vezes fui alertado para a necessidade de as acalmar e de promover exercícios de realismo, naturalmente jogando com a variável tempo. O processo de desenvolvimento é, também, um exercício de gestão de expectativas que devem ser suscitadas e mantidas a um nível que seja mobilizador, mas não tão alto que se corra o risco de criar frustrações. Nós assistimos, uns anos depois, a exercícios imprudentes que deixaram criar a imagem de que tudo era possível e quase sem esforço. “Havia dinheiro”... é o que hoje dizem alguns dos responsáveis desse tempo. O “fine tuning” de um processo de desenvolvimento é complexo, porque tem de conciliar o sonho com a realidade ou, de outra forma, expectativas altas com dinheiros baixos... sem perder o efeito de mobilização das primeiras nem embarcar em indisciplinas respeitantes aos segundos.

Eu insistia em dizer que, afinal, um Programa Integrado de Desenvolvimento Regional não é mais do que um contrato que vincula as diferentes partes que se comprometem com realizações e datas. Nas minhas funções de coordenação, eu

devia verificar a lógica do conjunto, assegurar a disponibilidade das partes para se envolverem no exercício e assegurar alguns meios financeiros estimuladores da vinda de outros que seriam todos aplicados numa realização que tinha suscitado o interesse e o acordo das partes. Algumas vezes havia carência de técnicos. A minha função era negociar a sua afectação com os Ministros da tutela ou, na impossibilidade de os obter por essa via, autorizar contratos a prazo no âmbito do próprio programa. Novamente, o recurso ao apoio dos GAT foi frequente. E o dos Gabinetes de Planeamento dos Ministérios revelou-se indispensável.

*

Uma vez, numa das muitas reuniões que eu fazia por causa dos Planos Integrados de Desenvolvimento Regional, cheguei a vez de ir a Torres Vedras para tratar do PIDR da Região do Oeste. A reunião correu dentro dos padrões habituais mas impressionou-me muito o depoimento do Presidente da Câmara Municipal de Sobral de Mont'Agraço. Falávamos do desemprego e ele disse que havia muitos jovens sem trabalhar, no seu Concelho. Mas acrescentou: a horticultura, a fruticultura e, de uma maneira geral, a produção agrícola para abastecimento a Lisboa está próspera e sem braços, mas os filhos têm vergonha de ajudar os pais!... Eu fiquei boquiaberto. Enquanto os pais se esfalfavam nas hortas, os filhos passeavam-se pelos cafés da vila. Há aqui qualquer coisa de profundamente errado e eu não sei se a culpa é do enquadramento social ou se é dos próprios pais.

*

A primeira impressão que deveríamos deixar na Administração comunitária era de eficiência. Por isso vínhamos insistindo – o Secretário de Estado e eu – para que toda a documentação justificativa dos desembolsos fosse pontual e rigorosa. Em Setembro de 1986, recebemos a quinta transferência do ano – o que todos apreciaram, particularmente o Ministro das Finanças – tendo-se começado a pôr a questão de se vir a fazer alguns adiantamentos relativamente às verbas de 1987, o que era muito invulgar, nomeadamente em relação a um país recém-chegado à Comunidade. Foram estas e outras que nos puseram a alcunha de “bons alunos”. Suponho que não podemos ser outra coisa, particularmente quanto ao rigor dos procedimentos.

*

Em reuniões que tive, para tratar do desenvolvimento do Alentejo, dizia-se, nessa ocasião, que o olival poderia ser uma boa aposta, mas que havia de se proceder a estudos para escolher as variedades mais adequadas às condições edafo-climáticas, como quanto às características dos efeitos delas resultantes. Propunha-se que houvesse muitas informações; informações redundantes, como reclama qualquer processo de extensão rural. Foi o que começou a ser feito. Por isso fico muito contente quando vejo, hoje (2012), as grandes extensões de olival que cobrem o Alentejo, sabendo como são prósperas as empresas que o exploram. Só fico um pouco triste quando sei que entre os esforços que, nessa altura, animei e a actual situação houve empresários espanhóis de permeio. Porque não houve logo Portugueses?... Porque são como S. Tomé: e precisam de ver para crer? Têm pouco sentido do risco.

*

Era corrente referirem-me atrasos de décadas na construção de obras que eram consideradas como inadiáveis. Uma delas era a ponte sobre o rio Vez nos Arcos-de-Valdevez que o Presidente da Câmara Municipal me dizia ter sido prometida havia 30 anos! É, por isso, que eu costumo dizer que não deve ter havido grandes erros na escolha das obras por cuja subsidiação eu fui responsável. Elas tinham esperado tanto tempo que houve, seguramente, uma decantação das verdadeiramente importantes.

*

Os subsídios representam uma espécie de “cenoura” para ir buscar mais meios e, especialmente, mais energia para realizar tarefas de maior dimensão do que a rotina. É necessário aferir o que pode representar o estímulo necessário para levar as pessoas a moverem-se na direcção certa, quando elas contemplan como alternativa não fazerem nada. A concessão de subsídios deve ser sempre feita no quadro de contratos-programa nos quais as obrigações das partes estejam devidamente esclarecidas. Os contratos devem também prever as penalizações no caso de qualquer delas não cumprir o que promete. Não vejo nenhum mal na con-

cessão de subsídios, desde que ela seja feita com transparência e sempre com muito formalismo processual, que garanta a correcção da afectação de dinheiros públicos a obras que seriam diferidas no tempo, ou não se fariam, se não houvesse associação das partes. Vem isto a propósito das dificuldades que, algumas vezes, tive para levar Planos Integrados de Desenvolvimento por diante, por não terem os parceiros meios disponíveis suficientes e o Orçamento do Estado não ser elástico. Nesses casos, há que ir negociando, algumas vezes deixando cair outros empreendimentos ou diferindo parte do que está em causa. Não há grandes empreendimentos sem negociação entre as partes.

*

As Parcerias Público-Privadas, neste momento (Dezembro de 2012) tão diabolizadas, representam um instrumento utilíssimo, porque vão buscar dinheiro privado e a energia de agentes com vocação para tomar iniciativas e “montar” operações, negócios ou obras. Uma coisa é o instrumento de acção, outra o mau uso ou o uso exagerado que se faz dele. A má fama das PPP decorre muito mais da repetição do mecanismo, a torto e a direito, do que da sua adequação à resolução de um problema, seja ele de transportes ou de outra natureza qualquer.

Em princípios de Setembro de 1986 fui visitado pelo Prof. Rocha Trindade, que já tinha trabalhado comigo no Ministério da Educação, como responsável pelo Gabinete de Acesso ao Ensino Superior. Veio falar-me sobre a Universidade Aberta, de que viria a ser o primeiro reitor e que estava prestes a arrancar. Como sempre, em Portugal, as coisas novas têm partos difíceis. Deu-me conta de que continuavam as discussões entre os que consideravam a Universidade Aberta como uma universidade clássica com televisão e os que a tinham como um instrumento específico que também usava a televisão, mas que deveria ser concebida de forma diferente das clássicas, tanto nos seus objectivos como nos seus meios de acção. Ele sabia que eu me incluía nos segundos e deu-me conta das dificuldades que estava a encontrar no recrutamento dos docentes. Poucos se dispunham a abandonar as suas posições já conquistadas, trocando-as pelo incerto. Mas havia muitas potencialidades novas para a Universidade Aberta, nomeadamente no campo da formação e do aperfeiçoamento profissionais. Era preciso fazer chegar a informação a muita gente, no-

meadamente às associações industriais e de agricultura. Com efeito, ele conseguiu afirmar o seu projecto, mas as dificuldades que me relatou consolidaram a minha convicção de que, em Portugal, para se fazer algo de novo, tem-se sempre de lutar contra ventos e marés. Coisas de país de marinheiros...

*

Tanto o projecto do Orçamento Geral do Estado como o das Grandes Opções do Plano e do Plano de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC) são apresentados, nas suas linhas gerais, aos partidos, antes de serem entregues ao Presidente da Assembleia da República. As apresentações eram feitas pelos Ministros das Finanças e do Plano e da Administração do Território, em sessões de cerca de uma hora para cada partido que tinham a moderá-las o Ministro encarregado das relações com o Parlamento. Começava a exposição o segundo daqueles ministros que dizia, em linhas gerais, o conteúdo dos documentos a submeter à apreciação da Assembleia.

As primeiras GOP da minha inteira responsabilidade foram, como digo noutro lado, as relativas a 1987. Quando fiz a apresentação aos representantes do Partido Renovador Democrático (PRD), o Dr. Ivo Pinho manifestou a sua aprovação pela nova forma das GOP e do seu distanciamento do PIDDAC; era preciso levar os Portugueses a entenderem o quadro de evolução a médio-prazo que se lhes propunha; era isso, exactamente, o que se pretendia. O Eng.^o Correia Gago saudou a iniciativa do Governo “pensar o País” e não avançar numa acção de marcha à vista. Eram ambos muito preparados e elaboraram, com conhecimento de causa, sobre as propostas que o Governo fazia. Pareciam muito convergentes nas suas ideias com aquelas que defendíamos. Isto passou-se a 22 de Setembro de 1986. Menos de um ano depois lançaram a moção de censura que haveria de fazer cair o Governo e, no refluxo, varrê-los do mapa partidário.

O Eng.^o Miguel Anacoreta Correia manifestou o acordo do CDS quanto à relevância da definição de um conceito estratégico para o país consensualmente definido. Enunciou as recomendações do seu partido: mais coordenação, mais acompanhamento, mais gestão por objectivos. A Língua Portuguesa era, para eles, uma prioridade, mas foi enunciando um vasto conjunto de preocupações.



FIG. Em S. Bento. Conselho de Ministros alargado com Aníbal Cavaco Silva e Fernando Santos Martins.

O Partido Socialista destacou para a discussão o Eng.^o António Guterres e a Dr.^a Helena Torres Marques. Eu conhecia muito bem a Senhora, mas foi a primeira vez que falei, em trabalho, com o futuro Primeiro-Ministro. Ela não entendia as vantagens de um plano a quatro anos, com carácter deslizando (“sliding plan”). Achava que isso implicaria uma revisão da Constituição! Mas insistiu, de forma sensata, na regionalização. Queria um Plano de Desenvolvimento Regional, a nível nacional, cujos primeiros trabalhos já tinham sido desencadeados. Insistia, também, na elaboração de um plano estratégico nacional e no lançamento de um sistema de informação acerca do desenvolvimento económico e social, com o qual eu estava de acordo. O Eng.^o António Guterres não quis pronunciar-se “a quente” sobre a exposição que eu tinha feito; achava que um plano de médio-prazo reclamava estudo. Mostrou-se insatisfeito com a dimensão do investimento produtivo e com o que designou como a “perspectiva fontista” do Governo. Queria maior elaboração sobre a dívida externa, sobre o poder de compra dos portugueses e sobre os mecanismos de solidariedade social. Recomendou que se tratasse com mais profundidade o modelo de especialização da economia portuguesa e se enunciassem as novas vantagens comparativas que se pretendiam mobilizar. Queria uma política de incentivos à inovação, afirmando não acreditar nos incentivos fiscais (Eu, por acaso, acredito neles como instrumento de re-investimento e de inovação...). Insistiu numa intervenção concentrada com os parceiros sociais. Manifestou preocupação em relação ao défice alimentar. E estive de acordo em relação ao fortalecimento da nossa componente exportadora. Em relação ao balancear da inovação/modernização do tecido produtivo e do emprego afirmou tratar-se de “uma porta estreita” que deveria ser franqueada com cautela. Em relação ao Estado-Providência que tinha sido muito expandido, disse que o seu desmantelamento tinha limites que não poderiam ser ultrapassados. Foi também abordado o tema da regionalização; estava de acordo com as chamadas regiões “horizontais”, mas prometeu que o seu partido apresentaria um projecto de Lei a este respeito. Também se mostrou disponível para alterar a lei eleitoral nacional, invocando os modelos alemão e dinamarquês. Foi um encontro cordial.

*

O Partido Comunista também foi ouvido. Como foi o penúltimo queixou-se disso logo a começar a audição. Foram muitas as situações, na minha vida, em que constatei que os Portugueses, de uma maneira geral, sentem-se muito com a falta de atenção privilegiada. Na vida política isso é muito corrente, como expressão de capital de queixa ou, simplesmente, de carências afectivas... Estes insistiram muito em saber do Alqueva. Eu não podia anunciar nada, mas a decisão de propositura da sua retoma, em mim, já estava tomada *in petore*. Todavia, com o Primeiro-Ministro ainda não tinha sido devidamente conversado... Queriam muito também saber acerca da exploração das pirites em Neves Corvo. As suas recomendações concentraram-se, especialmente, no Alentejo.

Nessa ocasião ainda estava activo o MDP que também foi ouvido, em relação às GOP. O seu representante, que falou primeiro, começou por avisar que entendia que a urbanidade não excluía a frontalidade. Esperei o pior. Mas ele não veio. O Deputado era português e, portanto, muito urbano. Disse que era difícil discordar das opções, mas insistiu nos problemas do emprego. Queria saber como se traduziria, na prática, o propósito enunciado de o fazer crescer entre 1 e 2% e temia a sua precariedade. Face à importância da economia paralela pretendia que elaborássemos sobre a maneira de fazer diminuir o seu peso. Criticou a aposta do Governo na economia de mercado e enalteceu o papel do SPE (Sector Público Empresarial). Um outro representante manifestou o seu temor de que estivéssemos a regressar a um neo-corporativismo. Para evitar isso, recomendou uma atenção especial à situação das Pequenas e Médias Empresas. Eu devo confessar que não compreendi muito bem a articulação entre si de todas estas propostas e preocupações. Mas suspeito que o proponente também não tinha ideias claras a este respeito. Do que ele não gostava nada era da Comunidade Europeia. Queria saber o modo como ela tinha ou não limitado as nossas opções. Temia que o tivesse feito, de modo muito negativo. Pretendia que definíssemos um sistema de incentivos forte que fizesse emergir a economia subterrânea e, assim, fazer aumentar a carga fiscal. Receava a flexibilização da legislação laboral e a preferência das grandes empresas pelas soluções capital-intensivas.

Passados vinte e cinco anos ainda ouvimos os mesmos temores... ou, talvez, os mesmos fantasmas...

*

Durante a preparação das Grandes Opções do Plano para 1987, o então Brigadeiro Vasco Rocha Vieira, Ministro da República para os Açores, recomendou que nelas se falasse mais das duas Regiões Autónomas e que se esboçasse umas linhas sobre a estratégia para o Atlântico. Referiu, mesmo, a criação de um Instituto das Ciências do Atlântico. Eu não podia estar mais de acordo. Mas ainda não fomos capazes de “comandar” uma tal estratégia. E, todavia, somos o país que, na União Europeia, melhor pode fazê-lo. Estamos diante dele e sujeitos a toda a sorte de influências que dele vêm; somos um país pequeno e, por isso, insuspeito de pretensões de hegemonia; temos capacidade para entretecer uma teia de colaborações indispensáveis à acção; e, *last but not least*, somos os primeiros interessados em vê-la definida e implementada.

Hoje (2012), em funções europeias que desempenho, ligadas aos transportes marítimos, vejo como a importância dessa estratégia está reforçada, nomeadamente porque a necessidade de usar gás natural liquefeito (LNG – Liquefied Natural Gas), para fazer mover os navios, confere de novo uma grande importância aos arquipélagos atlânticos e, especialmente, aos Açores. Não sei se é a dimensão do esforço que se torna indispensável para levar a bom termo a missão que assusta os seus eventuais promotores. A verdade é que ainda não consegui encontrar parceiros para este exercício que se revela, seguramente, complexo, mas que ajudaria muito a definir uma linha de acção consequente.

*

Na redacção das Grandes Opções do Plano deve adoptar-se um estilo seco e objectivo. A linguagem metafórica contém sempre “ratoeiras” e permite a pessoas diferentes lerem coisas diversas, o que é o contrário do que uma estratégia nacional se impõe que seja. Deve-se, além disso, reler tudo de uma vez, para detectar as frases que possam ser tiradas de contexto e reproduzidas na imprensa para “obter efeito”. É arriscado elaborar umas GOP com muitas referências quantitativas. Mas um texto somente qualitativo deixa ficar uma impressão de relato de intenções piedosas. Por isso, tem de se articular, de forma sensata, as observações qualitativas com as quantitativas possíveis.

*

A Ministra da Saúde, do X.^o Governo Constitucional, a Dr.^a Leonor Beleza, era uma colega de fibra, com a qual eu me identificava com entusiasmo. Aquando da preparação das GOP para 1987, ela afirmava, sem hesitações, o seu inconformismo com a situação que herdara e que pretendia modificar com determinação e rapidamente. Dava gosto ouvi-la discorrer, em termos políticos e apreciar as propostas que fazia. Ficou-me a impressão de que não tinha, por trás, uma máquina administrativa à altura do seu empenhamento. Ou, então, tudo era difícil face às dimensões dos interesses instalados.

*

Como instrumento de desenvolvimento, fui sempre a favor da celebração de contratos-programa entre várias entidades interessadas na concretização de um dado programa ou empreendimento. A primeira vantagem é de ter vários olhos a apreciar uma iniciativa e a estarem dispostos a pôr meios financeiros seus, com vista à sua concretização. Essa é a prova tangível mais eficaz do seu interesse. Ora, como nos planos de desenvolvimento, se trata, habitualmente, de empreendimentos vultuosos com vários agentes e muitos destinatários, a obtenção de um acordo entre os primeiros que são correntemente avaliados pelos segundos, dá a garantia de que eles são levados até ao fim e que foram escrutinados por um conjunto de “stakeholders” relevantes. Os contratos-programa, por outro lado, contribuem para uma diminuição do risco do empreendimento, exactamente porque eles foram apreciados pelas partes intervenientes nos contratos que manifestaram o seu acordo, por neles intervir, nomeadamente com o seu dinheiro. Desejavelmente, não somente com ele, mas também com o seu envolvimento pessoal ou institucional.

*

É corrente enunciarem-se objectivos que fazem todo o sentido e, depois, proporem-se acções que têm pouco a ver com eles. Por isso e em relação aos Planos Integrados de Desenvolvimento Regional (PIDR), eu reafirmei várias vezes a importância de ser exigente em matéria de identificação da situação, de enunciado dos problemas

e de definição de objectivos. Depois disso feito, só deveriam ser aceites as medidas e as acções que evidenciassem uma consonância patente com os objectivos fixados. Os PIDR representavam um esforço concentrado e duro que deveria ser desenhado somente em relação às áreas menos desenvolvidas. Teria de se recorrer a fórmulas menos exigentes para o restante território que dispunha de energias suficientes para avançar só com um pequeno impulso em matéria de infra-estruturas e um apoio especial no campo da formação profissional, tudo devidamente coordenado. Os PIDR reclamavam um esforço deliberado para arrancar uma dada área do sub-desenvolvimento, fazendo para isso uma análise profunda dos problemas e concentrando os meios nas engrenagens que, de facto, conseguissem fazer mover a máquina. O esforço liminar tinha de respeitar à descoberta dos sectores e das iniciativas que pudessem constituir a “base económica” da área a que diziam respeito e à sua exploração de forma sustentada no tempo. O mundo está cheio de exemplos de recursos extraídos de rapina e esgotados em pouco tempo e também de casos em que a sobre-exploração de um recurso, além de tudo quanto é sensato, o degrada irremediavelmente. Neste caso está a Costa do Sol, em Espanha. Por isso, nada dispensa o enunciado de objectivos e a propositura de acções que, de forma patente, façam alcançá-los.

*

Quando tinha despacho directamente com os Directores-gerais ou ouvia os Secretários de Estado a relatarem-me as conversas que, no dia-a-dia, mantinham com os responsáveis de topo da Administração, eram frequentes as queixas relativamente à preparação do pessoal por cuja actividade eram responsáveis. “A casa está cheia, mas só conto com o trabalho de muito poucos” era a linha geral dessas conversas. Tinham sido admitidos muitos, mas não se havia cuidado da sua adequação ao lugar. O que era preciso era ter um lugarzinho de carteira, numa repartição!... Como tudo isto era “queirosiano”!... O pior, para mim, é que tinha de assegurar que a Administração funcionasse e, se havia braços a mais, dispunha-se de cabeças a menos o que significava que não se podia avançar. Em vinte e oito de Outubro de 1986, o Prof. Manuel Vilares, que eu tinha nomeado para presidir à comissão da reforma do Sistema Estatístico Nacional, deu-me con-

ta dessa angustiante carência. Eram precisos quadros bem formados para guarnecer aquele Sistema e para integrar os quadros de muitas empresas que lidavam com bases de dados imensas e outras que aplicavam métodos quantitativos para os quais era preciso uma formação sólida. Pode-se dizer que data desse dia a decisão de fundar o ISEGI (Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação). A nossa reformulação do INE teve lugar no momento próprio. Naquela altura havia, na Europa dos 15, seis Sistemas Estatísticos Nacionais que estavam em reformulação. Estava a ocorrer um salto qualitativo importante. Por isso se precisava tanto de cuidar dos recursos humanos que haviam de guarnecer o nosso, particularmente quando se queria que ele se virasse para fora, para os utentes e não girasse em torno de si próprio, confinando-se à administração pública. Definimos, então, que as áreas prioritárias deveriam ser: (i) as contas públicas; (ii) as estatísticas agrícolas e (iii) as estatísticas industriais. As outras viriam na sequência. E estabelecemos a linha geral de actuação do Instituto. Deveriam ser dadas as seguintes acções de formação: (A) Para quadros de topo – um ano de formação básica e outro ano de formação sectorial com uma boa parte do tempo passado já em serviço; (B) Por quadros médios superiores – a partir de bacharéis, mais dois anos de formação estatística; (C) Para quadros africanos, cuja formação nos seria integralmente paga pela Comunidade Europeia.

Foi assim que começou o ISEGI. E foi nesse dia, também, que se tomou a iniciativa de regionalizar o INE, com delegações correspondentes às regiões administrativas e especialmente vocacionadas para as estatísticas regionais.

*

Tive, no dia 30 de Outubro de 1986, uma reunião com a Comissão Parlamentar de Economia, Finanças e Plano. Fizeram muitas perguntas. O PCP criticou o PIDDAC apresentado por ele depender muito das verbas comunitárias; queriam saber o que aconteceria se elas não existissem. Obviamente, não se realizariam as obras, mas eles queriam que se tornasse patente a dependência. Foi nesse dia que começou a andar no ar o tema que haveria de constituir o pretexto para pôr abaixo o Governo. O Partido Socialista achava que se deveria discutir a proposta de Orçamento de Estado para 87 em conjunto com umas GOP 87. Não queria, de maneira

nenhuma, discutir as GOP a médio-prazo que teriam de ficar para mais tarde, nem entendiam que se privilegiasse uma perspectiva de médio prazo e um tipo de plano “deslizante”. Não havia razões técnicas para isso. Era só “política”... Nessa reunião houve um Deputado que criticou o programa do Governo, porque ele dava muita importância ao ambiente, mas não falava no ruído, nem em protecção acústica... Concluía dizendo que o Governo tinha mais piedade pela natureza do que pelos homens!... Força de expressão!...

*

Numa audição com a Comissão Parlamentar do Equipamento Social, entre outras coisas, o Arq.^o Gonçalo Ribeiro Teles fez a apologia da agricultura na sua função social. Ela não é importante somente para a balança alimentar. Cada vez mais, a agricultura periurbana, de minifúndio, assume relevância alimentar e, especialmente, de equilíbrio pessoal, através da ocupação saudável dos tempos livres. Esta dimensão ainda é hoje (2013) mais importante do que na altura em que foi proferida (1986).

*

Na audição com a Comissão Parlamentar da Administração Interna e Poder Local, o Deputado João Amaral, do Partido Comunista Português, não deixou de fazer as suas críticas ao documento das Grandes Opções do Plano, particularmente nas articulações que deveriam estar mais explícitas entre o trabalho do Ministério das Finanças e o do Ministério do Plano, mas acabou por concluir “isto é o que se chama um bom trabalho”... Dei-me sempre cordialmente com o João Amaral que era um Deputado competente e muito civilizado. Senti muito a sua morte tão precoce.

*

É evidente que, depois de 1995, se exagerou em matéria de construção de estradas, particularmente de auto-estradas não justificadas por fluxos de tráfego existentes ou previsíveis a médio-prazo. Mas em 1986, quando se fazia reuniões com Autarcas, elas eram dominadas pela referência a ligações que não existiam ou que não eram suficientemente adaptadas ao movimento que já havia. Foi o que

aconteceu em Macedo de Cavaleiros, no dia 7 de Novembro de 1986. As notas que conservo dessa reunião são um rosário infindável de trechos de estrada inexistentes ou em mau estado.

*

As discussões do PIDDAC, na especialidade, eram de um grau de especificidade espantoso. Era através delas que os Deputados mostravam ao seu partido ou à sua terra como zelavam pelos respectivos interesses. Na discussão do PIDDAC 87 tive de responder a mais de oitenta questões, de todos os partidos. Como se compreende, o apoio dos Secretários de Estado revelava-se como fundamental para mostrar que se estava informado e que tudo quanto indagavam tinha sido devidamente visto e ponderado.

*

O Partido Comunista e o MDP-CDE, seu acólito, gostavam muito de apodar as GOP (Grandes Opções do Plano) como sendo demasiadamente “conservadoras e liberais”. Misturavam conceitos e tinham um ódio visceral a tudo quanto repousasse na iniciativa privada e no seu estímulo. Numa sociedade, como a portuguesa, em que tantos ficam à espera do que lhes cai da mesa do poder, é quase inacreditável ouvir propostas para o reforço do sector público, desde o domínio económico ao social e ao cultural. Mas faziam-nas com convicção.

*

O PRD e o PS manifestaram-se muito expressivamente contra a apresentação de umas GOP (Grandes Opções do Plano) a médio-prazo. Insistiam em que elas não estavam previstas em parte nenhuma e que só deveríamos referir-nos ao ano de 1987. De nada adiantou justificar que umas opções para se chamarem grandes tinham de ser de médio-prazo e que umas opções anuais seriam sempre “pequenas” na sua ambição. Não se tratava de nada realmente fundamentado. Era só uma expressão da quezília política que interessava empolar. Assim começou a carreira descendente do X.º Governo (minoritário) que haveria de conduzir às eleições das quais nasceria o XI Governo (maioritário).

*

A lei orgânica do novo Departamento de Avaliação e Acompanhamento foi, geralmente, considerada como muito inovadora. Quanto a mim, ela era-o especialmente, no seu propósito: fazer a avaliação “ex-ante” e “ex-post” dos investimentos que o ministério financiava ou canalizava (da União Europeia, naturalmente) e acompanhar a evolução da sua realização, alertando a tempo para qualquer dificuldade não prevista. Veio a prestar bons serviços.

*

Enviámos para Bruxelas a nossa proposta do Sistema de Incentivos de Base Regional para acesso aos apoios do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER). Ela foi considerada como muito inovadora, devendo por isso ser lançada rapidamente, de forma a tirarem-se ensinamentos que pudessem ser estendidos aos outros países. Eu soube isso logo no princípio do ano de 1987. A Comissão enviou a Lisboa uma missão chefiada por um membro do gabinete do Presidente Delors, o Senhor Vignon, para aprofundar a matéria. Todos quantos tinham trabalhado no assunto, na Direcção-geral de Política Regional, ficaram naturalmente satisfeitos e lisonjeados. E eu também.

Foi então que começaram a ser discutidos assuntos que vieram a ser consolidados nos meses seguintes. Pôs-se a questão do sector do Turismo integrar ou não o Sistema. Achámos que ele tinha características específicas que aconselhariam a tomá-lo à parte. Foi assim que nasceu o SIFIT (Sistema de Incentivos e Financiamento dos Investimentos Turísticos) que teve no Dr. Alexandre Relvas, Secretário de Estado do Turismo do XII Governo, um extraordinário executante. Mas foram, nessa altura, definidas orientações para diversas questões, como a dos sectores sensíveis (particularmente os têxteis e as fibras e fios sintéticos), a das zonas elegíveis, a duração e níveis de financiamento, a da constituição de uma comissão de acompanhamento comunitária que viria a Portugal uma vez por ano, a da elaboração de relatórios semestrais, a do privilégio a conceder à mobilização dos recursos endógenos e a da instalação de uma unidade de acompanhamento e avaliação que foi, posteriormente, confiada à Dr.^a Teresa Sanches. Começámos, então, a definir um projecto de decreto-lei sobre a celebração de contratos-pro-

grama; o financiamento de qualquer projecto não era, obviamente, total; não só havia contrapartidas financeiras como de outro género e tudo isso deveria ser plasmado em documento público responsabilizador para todas as partes. Foi uma boa inovação. Quando veio a missão, o Senhor Vignon constatou, de facto, que o que nos estava atribuído, em matéria de fundos do FEDER era pouco para tantas ideias e tão imaginativos instrumentos para os aplicar.

Se há coisa que a pertença à Comunidade (hoje União) Europeia reclame é um rigor exemplar naquilo que se contrata e uma grande imaginação no que toca a “fazer muito com pouco”. E, naturalmente, uma defesa muito audível dos nossos interesses!... Se não formos nós a defendê-los, não haverá mais ninguém que o faça. São as regras!...

*

Em 14 de Janeiro de 1987, promovi uma longa sessão de avaliação do estado dos Planos Integrados de Desenvolvimento Regional (PIDR) para ajuizar acerca das medidas legislativas e de outra natureza que havia a tomar. A figura organizativa tinha provado ser mobilizadora. Era preciso ver o que daria novo sopro a todos eles. No Algarve havia três PIDR em curso: (i) o do Nordeste Algarvio; (ii) o da Ria Formosa e (iii) o da Costa Vicentina. O primeiro tinha uma componente agro-pastoril muito grande, apresentando dificuldades em relação à floresta. Os caminhos rurais e o saneamento básico lá iam andando. As grandes obras hidráulicas do Beliche e Odeleite estavam entre os projectos em curso. Ainda não se tinha conseguido um documento com a definição da procura do regadio cuja extensão se estimava em 7500 hectares. No da Ria Formosa, estava em falta a componente agrícola numa zona de alto rendimento, já nessa altura ocupada com mais de 1000 hectares de estufas. Mas o ordenamento agrário da campina estava concluído, embora se lamentasse a grande concentração do investimento. Havia uma componente de pesca que, parece, não aproveitaria as potencialidades de um laboratório local do Instituto Nacional de Investigação das Pescas. O outro ordenamento que tardava era o do território, com as Câmaras a arrastar os pés em matéria de Planos Directores Municipais. Havia a impressão generalizada de que os órgãos sectoriais desconcentrados não dispunham de orientação, ou de dinheiro, ou de energia... Era difícil mobilizá-los.

No Alentejo, tínhamos concentrado, então, a atenção em dois PIDR: 1) o de Entre-Mira-e-Guadiana e 2) o do Norte Alentejano. No primeiro, a componente de infra-estruturas estava a correr bem mas a componente agrícola não avançava. Apontava-se a dificuldade dos responsáveis locais do Ministério da Agricultura em entenderem a filosofia de um plano integrado; estavam treinados só para a implementação de medidas sectoriais, sem grande referência ao terreno. Tinha-se conseguido proceder à demarcação da zona de produção do queijo de Serpa, construir duas pequenas barragens, mais duas com estudos prontos e outras duas com eles em curso. Quanto ao Norte-Alentejano, reclamavam por mais dinheiro, o que não é mau, desde que tenham gasto bem o que lhes fora antes atribuído.

Era preciso construir, generalizadamente, alguns pequenos equipamentos para melhorar a qualidade de vida e dar ânimo às pessoas. Mas eu insistia que não se perdesse de vista o investimento produtivo. Tinha-se conseguido levar as Câmaras Municipais a selecionarem os equipamentos realmente indispensáveis. Aqui, novamente, os técnicos do Ministério da Agricultura consideravam que somente os “programas verticais” é que tinham importância; os outros eram complicados de mais. Eles tinham sido treinados somente para executarem os primeiros!... O sector do Turismo começou por olhar mal para o PIDR, mas mal viu um ou outro resultado positivo, passou a aderir com maior convicção.

Na Região de Lisboa e Vale do Tejo havia quatro projectos integrados: (i) o da Península de Setúbal (PROSET); (ii) o do Oeste; (iii) o da Lezíria e (iv) o do Médio Tejo. Já me referi noutra parte ao primeiro, que muito beneficiou da acção do Bispo D. Manuel Martins e da Governadora Civil Irene Aleixo. Mas era preciso sistematizar a acção. Quem redigiu o documento adequado foi o Prof. Jorge Gaspar, bom conhecedor da zona e muito dedicado. Nessa altura ele estava quase pronto. Trata-se de uma zona com problemas mas de agricultura rica e com vantagens de localização ímpares. A fase crítica estava a passar. O processo só estabilizou com a instalação da Auto-Europa e das empresas que, relacionadas com ela, se fixaram à sua volta. Tinha de se ser ágil. Por isso, os outros três PIDR tiveram, também, equipas de projecto a prepará-los, em vez de conselhos coordenadores, com representantes dos sectores, o que tornava o seu funcionamento muito pesado. A fórmula institucional de preparação de um instrumento como este é, sempre, um compromisso entre

a representatividade e a agilidade. Quanto menos poderes tiverem os órgãos des- concentrados dos ministérios mais difícil é assegurar a sua participação; nesses casos, têm de estar, constantemente, a pedir orientações para Lisboa e nos serviços centrais, a regra costuma ser uma preocupação moderada ou nula em dar-lhes res- posta. Vi alguns representantes sectoriais muito empenhados em relação ao desen- volvimento das regiões para as quais trabalhavam, escusando-se, de forma quase embaraçada, por não poderem ser mais construtivos do que o que estavam a ser. Na Região do Centro havia dois PIDR a que dava atenção particular: (i) o da Cova da Beira e (ii) o do Baixo Mondego.

O primeiro tinha uma barragem que estava encravada quando começámos, mas que eu ainda tive o gosto de inaugurar. Era uma zona com virtualidades mas com acessibilidade muito reduzida, tanto internamente como em relação ao exterior. Tinha a grande vantagem de ter Autarcas dinâmicos e muito interessados no de- senvolvimento da sua zona. O PIDR do Baixo Mondego era dominado pela grande obra de regadio a que já fiz menção noutra lado. Como de costume, as obras anda- vam bem. O pior era a ligação com as actividades produtivas. O Director Regional da Agricultura até era um homem com ideias claras e com vontade de fazer. Mas a máquina administrativa e, especialmente, os destinatários mostravam uma inér- cia muito arrelhiadora. Eu sabia que os lavradores entendem as coisas mais facil- mente pela boca ou pela carteira, mas, neste caso, a idade e a falta de confiança tolhiam-lhes os movimentos. O terreno agrícola estava disponível. Já não havia cheias nem secas. Mas as associações de regantes não saíam do papel. Nas reu- niões que eu fazia recomendavam-me para fomentar a procura; queriam a água, mas seria óptimo que ela fosse de graça...

A Região do Norte era dominada pelo PDRITM ao qual já me referi extensivamen- te. Mas muitos queriam dispor de um PIDR, porque percebiam que, por via dele, se conjugavam melhor os esforços de desenvolvimento. Por isso, avançou-se com o do Alto-Minho e o do Vale do Ave. Eram zonas muito distintas: o primeiro as- sentaria, especialmente, na melhoria dos regadios, na florestação e na melhoria do equipamento das vilas; o segundo tinha sobre ele o peso de uma indústria que não se tinha modernizado. A verdade é que se conseguiu dar a volta à crise pro- funda em que o Vale do Ave estava mergulhado, muito mais por via da energia e

da capacidade de iniciativa dos seus empresários do que por qualquer conjunto de obras especiais. Melhorou-se a acessibilidade geral da região, fizeram-se obras de saneamento básico bastante extensas e, através do PEDIP (Programa Especial para o Desenvolvimento da Indústria Portuguesa), proporcionaram-se meios para os empresários modernizarem as suas fábricas. A situação crítica à beira da qual se estava foi ultrapassada.

As reuniões que eu moderava durante tardes inteiras, sem fim marcado, permitiam ouvir a descrição dos problemas e sugestões muitas vezes válidas. No outro sentido, elas proporcionavam, também, uma oportunidade para difundir informação e, especialmente, para incutir confiança e despertar a vontade de participação. Um problema corrente respeitava à formação dos agentes de desenvolvimento. Muitas vezes eles eram bons técnicos no seu ramo específico mas não tinham capacidade para se articular com os outros sectores. Outro problema respeitava à flexibilização da legislação que, muitas vezes, impedia a acção ou, pelo menos, a colaboração. Neste caso, o trabalho de casa era para mim.

Como as pessoas viam as coisas a mexer nas áreas que dispunham de um PIDR, havia propostas para lançarmos muitos. Mas, aí, começavam a escassear os meios. Fez-se, todavia, despontar a prática de definir objectivos e de desenhar os instrumentos para os alcançar. Os meios eram os financeiros mas também os humanos; não havia gente preparada para coordenar a acção, de modo eficaz e rigoroso. Chegámos a pensar fazer cursos de pós-graduação especiais, para esse efeito. Mas eles demorariam muito tempo e implicavam a deslocação para o local de formação, o que é sempre um elemento de dificuldade adicional, porque os Portugueses têm, correntemente, dificuldade em largar a sua rotina diária.

Como resultado maior de toda a aprendizagem com a prática, faço o resumo do que observei: é muito fácil fazer obras porque dispomos de excelentes empreiteiros que sabem construir e não hesitam em ir para o fim do mundo; é muito difícil mudar comportamentos e atitudes e fazer despertar a vontade de ousar, de arriscar, de empreender e, mesmo, de colaborar. O individualismo impera!

*

A propósito da actuação na Península de Setúbal, eu falava muitas vezes com o Dr. Rui Milhomens que eu tinha designado para seguir uma parte da acção ligada às funções económicas a desenvolver pelas empresas públicas ali instaladas. Abordávamos numerosas questões, mas ficou-me sempre na memória a análise que ele fazia da “pulverização das decisões” que, conduzia, inevitavelmente, à ineficácia. Lembro-me de um caso em que ele identificou 34 acções de tutela, a maior parte das quais poderia ser eliminada sem que se desse por isso e sem nenhuma implicação no resultado final. Mas existiam e quem tinha poder para as exercer não abdicava de o fazer.

As empresas públicas eram, então, geridas de acordo com uma Lei de Bases Gerais, aprovada pela Assembleia da República e que tornava rígido todo o processo. Como passo para uma flexibilização impunha-se, pelo menos, que os estatutos de cada uma dessas empresas fosse objecto de um decreto-lei que pudesse ser mais facilmente ajustado às circunstâncias vividas por cada uma. Para complicar as coisas, no acordo então recente (1984) com o Fundo Monetário Internacional, tinha-se exigido a autorização expressa do Ministério das Finanças em relação a uma grande parte dos actos de gestão. Compreensivelmente, ela tardava sempre e desresponsabilizava os gestores. O preceito não constava da Lei de 1979, mas quis-se “amarrar” tudo e, com isso, parou-se tudo. As empresas públicas tinham de elaborar os chamados Instrumentos Previsionais de Gestão (IPG), contendo a estratégia preconizada pelos gestores para cada empresa. Eles acabavam por ter de se integrar nos documentos de gestão do Governo, o que “afunilava” tudo, não só para os ministérios sectoriais a que as empresas tinham de responder, mas, particularmente, para o Ministério das Finanças, cujos responsáveis levavam uma vida de inferno. O pior é que isso era feito sem grandes resultados. Quando queríamos avançar, a lei prendia-nos as pernas... Enfim, as alegrias do centralismo em cima de um sector público de dimensões completamente desajustadas. O pior, para mim, era que o Ministério do Plano deveria compatibilizar esses IPG, através da definição de um quadro de referência adequado ao seu acompanhamento. Não tinha sido feito anteriormente e, suponho, que nem nos países da Europa de Leste ainda havia a pretensão de controlar tudo a esse ponto. Convém não esquecer os exageros dos tempos revolucionários!...

*

Havia algumas propostas inaceitáveis mas que eram feitas com toda a naturalidade. Recebi algumas para se fazerem obras apoiadas pelo FEDER por administração directa. Quem as fazia costumava insistir na tecla da confiança. Eu respondia sempre que a confiança não se impõe! Conquista-se! E que tudo tinha de ser muito transparente. Mas eram práticas antigas... Tive que impor que nenhuma obra financiada por dinheiros públicos nacionais ou comunitários, poderia ser feita por administração directa.

*

Já em Fevereiro de 1987, tratava eu de ver como relançar o projecto do Alqueva. Nessa altura admitia-se que a valia eléctrica do projecto era de 57% e que a valia agrícola seria a complementar (43%). Admitia-se que a beterraba pudesse ocupar 40.000 ha. E, em matéria de emprego, aceitava-se que poderia ser um trabalhador por cada 100 hectares. Mas o factor inibidor continuava a ser o custo do metro cúbico da água para rega; não se via que cultura o pudesse pagar. Considerava-se que o período de amortização de investimento seria de cinquenta anos e pretendia-se que o custo do regadio por hectare ficasse abaixo dos 400 contos. Relembrava-se que o regadio de Valência tinha demorado cem anos para poder ser considerado como um “regadio perfeito”. Queríamos fazer melhor, naturalmente e, por isso, admitíamos que a reconversão para o regadio de toda a área levaria quarenta a cinquenta anos. Pedi para serem analisadas as causas de fracasso nos regadios para os quais já se dispunha de água.

*

Eu promovi, como já referi, a elaboração de um Sistema de Incentivos de Base Regional que visava introduzir graus diversos de apoio consoante a localização ao longo do território, privilegiando naturalmente as zonas menos desenvolvidas. O Ministro das Finanças não gostava nada de outras formas de subsidiação, mas aceitava, de boa mente, aquele sistema. Foi, por isso, com grande desapontamento que verifiquei que os Deputados estavam a criticar, com grande alarido, o Sistema que deveria ser ratificado na Assembleia no dia 17 de Março de 1987. Um colega mais fa-

miliarizado com as lides parlamentares sossegou-me. A questão tinha pouco a ver com a qualidade do Sistema. Tratava-se somente de contribuir para pôr o Governo abaixo... E o Sistema era um dos meios... Viemos abaixo, como se sabe, mas foi mais tarde e a queda não teve nada a ver com os incentivos regionais...

*

Eu pretendia que houvesse um plano de desenvolvimento regional para cada uma das cinco regiões: Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve. Teria de haver um enquadramento geral mas a elaboração de cada plano deveria ser feita com o maior grau de participação das Autarquias e das associações de todo o tipo que estivessem em posição de dar contributos relevantes. Os objectivos regionais deveriam ser estabelecidos tendo como referência os objectivos estratégicos globais. E deveria tentar-se uma “tipificação” dos instrumentos de desenvolvimento regional para poder tratar todos de maneira semelhante. Tratava-se de um processo que só poderia ser levado a cabo por iteração entre as Comissões de Coordenação Regional, a Direcção-Geral de Política Regional e o próprio ministro, acompanhado, naturalmente, do seu Secretário de Estado para esta área. É evidente que cabia aos três últimos assegurar as pontes com os outros ministérios e com Bruxelas, de quem dependíamos tanto para definir e para dotar com os devidos meios os instrumentos de acção adequados. Guardo as melhores recordações dessas longas sessões de trabalho com cada uma das Comissões e com todas, em simultâneo.

*

Há compatriotas nossos que gostam de dizer mal de tudo, mesmo do superficial, aplicando-se com veemência em comentários despropositados. Houve um que reagiu muito mal à designação FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional), que insistia em escrever “feder”, fazendo uma associação sem sentido. Queria que fosse mudada a sigla!... E veio para os jornais muito enxofrado, manifestar a sua pretensão...

*

No dia 19 de Março de 1987, discutiu-se no Parlamento o Sistema de Estímulos de Base Regional. Quem se encarregou de “abrir as hostilidades”, por parte do Partido Socialista, foi o Eng.^o António Guterres por quem eu tinha e tenho uma grande simpatia, como pessoa. Não foi um Primeiro-Ministro capaz de refrear o populismo das suas hostes e, por isso, acabou por ter de se retirar antes do seu tempo terminar. Mas é um homem muito inteligente, com uma admirável capacidade de exposição e com um alto sentido do serviço público. Mas não é disciplinador... e isso foi-lhe fatal. Havia meios disponíveis e, nessas circunstâncias, os partidos são insaciáveis; querem fazer tudo de uma assentada, sem olhar a equilíbrios presentes ou futuros. Alguém tem de se conservar frio e firme, mesmo tendo de pagar um preço alto em matéria de popularidade. E isso nem sempre é fácil...

Lembro-me das suas recomendações, nessa discussão: tinha de se favorecer a inovação, atacando os problemas estruturais da economia portuguesa; deveriam ser explicitadas e assumidas uma estratégia de desenvolvimento e uma estratégia industrial claras; o modelo de especialização industrial portuguesa tinha de ser corrigido, procurando obter vantagens competitivas de base tecnológica; deveria incentivar-se o esforço do sector privado e fazer multiplicar as suas iniciativas; o Sistema Integral dos Incentivos ao Investimento (SIII) deveria ser muito aligeirado, porque era uma verdadeira “monstruosidade burocrática”; os incentivos fiscais deveriam ser introduzidos; as despesas incorpóreas deveriam ser apoiadas, nomeadamente as de *software*; e por aí fora, com recomendações com as quais eu estava largamente de acordo... Acabou por prometer uma participação construtiva nos trabalhos da Comissão onde iriam ser discutidas as suas recomendações. Folguei com isso, porque sabia que o acordo não iria ser difícil de alcançar.

Nesse tempo, o trabalho das Comissões Parlamentares ainda era conduzido sem a presença da Comunicação Social. Foi durante um Governo do Eng.^o António Guterres que passaram a estar presentes jornalistas e operadores de imagem das televisões. Tudo mudou! Enquanto naquela primeira versão se procurava, genuinamente, melhorar as propostas de diplomas, agora só interessavam as declarações dos partidos que haviam de ser transmitidas nos telejornais da noite ou nos jornais do dia seguinte. Ganhou-se, seguramente, em demagogia, mas perdeu-se muito em

melhoria do processo democrático de afinação das leis. Hoje leva-se já preparada a declaração que se quer transmitir ao público. Deixou de haver margem para procurar burilar o conteúdo e a forma dos diplomas legais, tornando-os melhores.

Na mesma discussão o Deputado Carlos Lilaia, do Partido Renovador Democrático (PRD) insistiu em quatro objectivos para o Sistema de Estímulos de Base Regional (SEBR): (a) promover a competitividade das empresas; (b) facultar a disponibilidade de capital de risco; (c) aumentar a capacidade de atracção das regiões mais atrasadas e (d) permitir, para tudo isso, o recurso ao FEDER. Não havia, da minha parte, nada a opor. Ele era, por outro lado, um convicto adepto da regionalização e portanto, meu aliado natural... Ele só via como mérito da proposta o poder-se relançar a discussão sobre a política regional. A sua preocupação maior centrava-se na identificação das novas oportunidades de investimento. Preocupava-o, também, a formação profissional. Como sucede, com frequência, e para tirar efeito da argumentação, ele elogiou o preâmbulo da proposta do diploma para mostrar maior contundência na crítica ao articulado. Com o desaparecimento do PRD, algum tempo depois desta intervenção, o Deputado Carlos Lilaia desapareceu da vida política. Nunca mais o vi. E, todavia, ele tinha reais capacidades para dar voz a uma área política do centro para onde são recrutados tantos “deputados de contingente”, só para perfazer as quotas e sem nível de preparação adequado. Contingências do contingente...

O Deputado Octávio Teixeira (PDP) entendia que só deveria haver lugar para um sistema de incentivos se ele assentasse em argumentos de ordem regional. Insistia, mesmo, que deveria ser esse o seu objectivo. Este Deputado era quadro do Banco de Portugal e estava tecnicamente muito bem preparado. Era sempre fiel à sua ideologia mas sabia ouvir e discutir. Sempre me entendi bem com ele e com um outro deputado da sua bancada, o Dr. Luís Sá, que morreu muito novo. Os dois tinham pouco a ver com a maior parte dos seus colegas muito pouco interessados em escutar e muito empenhados em “martelar” o seu credo, a propósito e a despropósito.

*

A confusão, no tecido produtivo, que se seguiu à revolução de 1974 foi imensa. Eu conhecia, então, muitos dirigentes de empresas privadas e públicas que se

tinham cruzado comigo em muitos lados e que pediam para falar comigo com o objectivo de transmitir as suas angústias. A MAGUE era uma grande empresa metalo-mecânica muito respeitada pela qualidade dos equipamentos que fornecia a muitas unidades industriais, nomeadamente às de construção naval. Um dia veio conversar comigo um alto dirigente da empresa. A Setenave tinha sido nacionalizada, mas não havia ninguém na sua administração que se atrevesse a dar um passo sem a cobertura da comissão de trabalhadores. Como era pública achavam que era o ministro da tutela (que não era eu...), que deveria tomar todas as decisões, as grandes e as pequenas. O sistema estava paralisado... Os problemas sindicais é que eram os mais urgentes e os mais importantes. Os fornecedores não sabiam com quem deveriam falar para resolver os seus assuntos; e a administração da empresa sentia-se desacompanhada e crucificada entre os sindicatos e o governo que se recusava – e bem – a assumir a sua gestão corrente. Mas os fornecedores, entre os quais estava a MAGUE, sentiam-se desesperados porque não recebiam respostas a tempo de tomar as suas próprias decisões.

Dever-se-ia fazer um estudo de avaliação do que foi a gestão pública das empresas nacionalizadas à pressa, por meras razões ideológicas. Por outro lado, abriram-se as portas à concorrência estrangeira. As unidades metalo-mecânicas espanholas entraram com preços esmagadíssimos, cujo principal fito era acabar com as concorrentes portuguesas. Anos depois vi isso no sector das obras públicas. Havia muita descoordenação, mas o hábito adquirido era ir ao Governo pedir protecção contra a concorrência estrangeira, tal como fazem hoje em dia os Estados-Unidos e o Brasil. Mas nós já pertencíamos a uma “Comunidade Económica”... Quando eu referia isso, diziam-me que a transição deveria ser operada “en douceur”... Apesar de tudo, a adaptação foi sendo feita e correu melhor do que se poderia esperar. Fica-me, todavia, uma certeza: as empresas públicas – se tiver de haver alguma – não podem olhar para a tutela como a sua super-administração. Os responsáveis designados têm de assumir as suas funções em pleno, colhendo da tutela uma orientação geral mas “montando o cavalo” que lhes foi confiado. É que os administrados farejam todas as fragilidades, os sindicatos tiram todas as vantagens de qualquer “vazio de poder”,

os concorrentes tornam-se impiedosos e os fornecedores ficam perplexos, sem saber como reagir. Nada mais propício para um tecido produtivo se começar a desconjuntar. Recompô-lo, nós sabemos-lo, é difícilimo.

*

Eu incitava os Presidentes das Comissões de Coordenação Regional a procurarem, sistematicamente, o que pudesse integrar a base económica das suas regiões. Lembro-me que o Eng.^o David Assoreira me veio falar um dia em dois aproveitamentos singulares: O Observatório da ESO que está localizado nas altas montanhas do Chile precisava de se expandir. E, no local onde está, qualquer alargamento é difícilimo e dispendioso. Tinha informações de que na zona colada ao Guadiana e por volta de Alcoutim/Mértola se disfruta da maior visibilidade do céu na Península Ibérica, ideal para a instalação de telescópios. Lá fiz, em Munique, as diligências necessárias. Anotaram, mas disseram-me que, mesmo sendo muito caro, a acumulação de aparelhagem no Chile justificava que se continuasse a investir no mesmo local. A outra proposta respeitava a uma aldeia olímpica a localizar no Algarve. Disfrutaria das melhores condições climatéricas e os atletas, que são jovens, também disporiam de outros equipamentos que já lá estavam, para se divertirem. Aqui, foi a vontade do Comité Olímpico Internacional de ver as despesas correrem pelo erário público português que contou. E era muito – mas mesmo muito... - dinheiro. Continuo a pensar que é preciso pôr a fasquia sempre alta. À força de o fazermos, talvez um dia venha um empreendimento, como, por exemplo, a Auto-Europa, que muita gente achava estar fora do nosso alcance. É certo que temos de ter os pés sempre na terra mas isso não impede que a cabeça ande lá em cima!... Temos de estar atentos e ser ambiciosos.

*

Grande parte dos empresários portugueses com quem eu falava diziam abertamente que preferiam ser apoiados através de isenções fiscais do que com incentivos financeiros. As primeiras seriam mais fáceis de definir e controlar, premiando quem ganhava. Os segundos reclamariam um esforço grande de preparação do projecto e de discussão do mesmo, atrasando o arranque da sua concretização.

Por outro lado, a sua implementação seria mais difícil de acompanhar. Mas os sucessivos Ministros das Finanças com quem trabalhei mostraram todos uma grande relutância em relação às isenções fiscais. Tudo o que se seja diminuir as receitas do Tesouro causa-lhes grande repugnância.

*

Eu recebia, acompanhado do Secretário de Estado em quem estava delegada a tutela, os responsáveis pelas grandes reformas em curso. No dia 22 de Abril de 1987, fiz o ponto da situação da reestruturação do Sistema Estatístico Nacional que tinha sido decidida. O seu coordenador e maior animador foi o Prof. Manuel Vilares. Sabia motivar os seus colegas no grupo a que presidia. Nesse dia comunicou-me que o trabalho da Comissão de reestruturação estava concluído, incluindo os diplomas que se havia de fazer passar. Quem os tinha redigido foi o Dr. Robin de Andrade, um profissional muito distinto e sereno; habituei-me a confiar nele coisas importantes e nunca me arrependi. Logo estabelecemos o calendário para que tudo avançasse, embora tudo estivesse suspenso até às eleições; mas teríamos de ter tudo pronto para arrancar logo de seguida. O Prof. Manuel Vilares vinha sempre com ideias novas. Dessa vez foi um projecto de cooperação com os PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) para o qual já tinha arranjado uma contribuição comunitária. De outra vez, foi uma proposta para a criação do ISEGI (Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação), no quadro da Universidade Nova de Lisboa, e à qual já me referi; para ele se arranjaram fundos para construir instalações novas que ficaram excelentes. Depois de eu sair do Governo, tiveram a atenção de me convidar para lá ir dar uma aula, no edifício que tinha inaugurado. Considerei o gesto como muito elegante.

*

O PROSET (Programa de Recuperação da Península de Setúbal) constituía uma preocupação grande, dados os riscos de instabilidade social numa zona sem trabalho e sem expectativas à vista. Estruturámos a nossa acção em seis eixos: (i) criação de novas empresas; (ii) recuperação das empresas existentes que fossem viáveis; (iii) constituição de um centro de excelência para o Ambiente; (iv) elaboração de

um plano de ordenamento do território; (v) destacamento no PIDDAC (Plano de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central), de uma verba explicitamente orientada para a Península e que evidenciasse aos seus habitantes a dimensão do esforço feito em sua intenção e (vi) uma actuação inovadora no campo da Agricultura, dadas as excelentes condições da zona para este fim. Conseguiu-se atacar a fase mais crítica. Para meu gosto, teria sido conveniente promover uma maior integração entre as zonas urbanas das duas margens. Falei disso noutro lado.

*

A Conferência das Regiões Periféricas Marítimas, de que eu tinha sido presidente, desenvolvia um trabalho intenso em matéria de acesso aos fundos estruturais. A Comunidade Europeia estava a reforçar-se no seu centro (a famosa “banana azul”), onde se concentrava o poder económico, as pessoas e... os votos. Daí uma atenção especial dada pelas autoridades comunitárias aos problemas “do centro” e, conseqüentemente, uma menor preocupação com a periferia. Como dizia um amigo meu que foi comissário europeu: a Europa é como a feira da Malveira; “quem não chora não mama”; quem não chama a atenção para os seus problemas, não merece sequer o olhar dos decisores. Por isso, a CRPM atribuía, justamente, muita importância à elaboração de documentos bem fundamentados que eram apresentados às instâncias europeias – Parlamento e Comissão – e à própria Administração comunitária, com alguma solenidade. Eu tinha trabalhado com o secretariado da Conferência, com muita proximidade, envolvendo-me como técnico, o que era útil para mim e para eles. Assim, o secretário-geral Georges Pierret e um grupo pequeno de assessores vieram a Lisboa trabalhar comigo (em 28 de Abril de 1987), na preparação de um documento sobre os fundos estruturais e sobre o modo como melhorar a sua forma de utilização. A Conferência beneficiava assim, da experiência portuguesa. E nós poderíamos influenciar, na raiz, a preparação de uma exposição que obviamente nos interessava que reflectisse a situação portuguesa. Dessa vez tratou-se de preparar um “memorandum” político, mas apoiado num estudo quantificado e solidamente estruturado. Começou-se por elaborar sobre a noção

de “perifricidade”, tentando definir um coeficiente que traduzisse as situações tanto em termos de distância como de tempo, de modo a distinguir as situações mais agudas das mais brandas. As ilhas periféricas mereciam-nos uma atenção particular. Mas ainda não tinha sido “cunhada” a designação de “ultra-periferia” que se deve ao Primeiro-Ministro Português, Cavaco Silva, durante a Cimeira de Rodes (1988). Fazia-se uma avaliação do que tinha sido a aplicação dos fundos até então, tanto no que tocava aos resultados como aos procedimentos adoptados. E propunha-se um conjunto de medidas que visavam olhar para o problema de uma forma unificada, servindo-nos, naturalmente, da experiência das regiões-membro da própria Conferência. A proposta da Direcção-Geral da Política Regional – dirigida, então, por um basco muito competente, mas, também, com um gosto especial pela manobra política, Eneko Landaburu – que estava em discussão era muito enformada por ideias próximas da teoria dos “polos de crescimento”, que recomendava uma expressiva concentração dos fundos; ela poderia dividir a periferia de muitas formas, consoante as suas capacidades para preparar planos e para atrair investimentos. É evidente que eu não defendia “le saupoudrage” dos fundos (a tradução portuguesa mais conveniente para o termo é “a distribuição de milho aos pardais”), mas temia que houvesse uma ajuda especial a quem não precisava muito de ser ajudado mas que apresentaria bons resultados a curto-prazo. As coisas têm sempre de ser apreciadas na sua globalidade, para não se ser surpreendido com novas assimetrias. Conviemos que seria adequado definir diversos tipos ou graus de periferia, encontrando instrumentos ajustados a cada uma. Nunca há um só instrumento simples de utilizar e capaz de varrer todo o espectro das situações que se apresentam. O tempo urgia e, por isso, tínhamos de andar depressa. Na sessão de trabalho participaram o Secretário de Estado Silva Peneda, com grande experiência do assunto na Região do Norte, o Secretário de Estado Nunes Liberato, muito conhecedor do País e, particularmente, dos Açores, onde tinha sido Secretário Regional e o Director-geral Nuno Vitorino que não tenho dúvidas em classificar como modelo de competência e de lealdade. A qualidade das nossas contribuições era grande e, por isso, muito apreciada pelos nossos interlocutores. Foi nessa reunião que se começou a sugerir, pela primeira vez, a conveniência de haver umas linhas gerais

para o “aménagement du territoire” europeu. Todos concordavam que era difícil mas que seria muito útil. Uma das vantagens de permanecer activo até tarde, na vida, é poder testemunhar e até intervir numa dada propositura e na sua concretização. Porque o tempo que medeia entre uma e outra é muito grande. A rede de transportes é, evidentemente, um elemento daquele ordenamento. Pois só agora (2013), é que o Parlamento Europeu aprovou as “guidelines” daquela rede, com nove grandes eixos cortando a Europa em todos os sentidos e começando e terminando em portos como convém ao continente mais recortado e à economia mais aberta do mundo. Hoje, esses eixos não são somente rodoviários como naquele tempo se propunha. São multi-modais dando relevo especial às conexões ferroviárias. Como Ministro do Planeamento tive ocasião de voltar a este assunto várias vezes em “palcos” europeus. Mas, a “água mole” demorou 26 anos a furar a inércia que é a mais dura das pedras.

*

Em relação à utilização de verbas do FEDER ficou claro para todos os potenciais beneficiários que o que nos norteava era o mérito dos projectos e não qualquer quota que se estabelecesse para os seus diferentes tipos. Eu sabia bem qual o teor das discussões em torno do “FEDER-quota” e “FEDER-hors quota”, para conhecer as consequências potenciais de um determinado grupo saber que lhe estava reservado um dado montante. No mínimo era a “preguiça” na apresentação de candidaturas válidas. Eu já tinha visto isso acontecer noutros países da Comunidade, useiros e vezeiros em repousar no que chamavam os seus “direitos”.

*

A propósito da reabilitação da Península de Setúbal, eu procurava sugestões praticáveis onde julgava poder encontrá-las. No dia 13 de Maio de 1987, tive um longa troca de impressões com os responsáveis pelo IPE (Investimentos e Participações do Estado): Eng.^o António Sousa Gomes, Eng.^o Faria de Oliveira e Eng.^o João Bárto. Passámos em revista tudo quanto tínhamos para oferecer: instalações fabris novas e velhas; mão-de-obra especializada nalguns sectores e muita outra indiscriminada; transportes e serviços... Esbarrávamos sempre na ausência de capaci-

dade de iniciativa. O gosto por assumir riscos não abundava, então, no passado e, também, agora. Quando vão para fora, os Portugueses parecem ser mais ousados e, muitas vezes, empreendem. Mas, em casa, esperam que haja alguém que tenha a iniciativa. Depois criticam-no (ou bajulam-no...), mas não sentem o impulso para, sozinhos ou associados, iniciar uma nova empresa. Ao longo do resto da vida atribuem a culpa ao banco ou ao sogro que não lhes emprestou o dinheiro necessário. Mas, na ocasião apropriada, não tiveram a força necessária para dar o salto. Preferem ser assalariados, por conta de outrem. Será que é preciso convertê-los a todos ao protestantismo para que eles vejam virtude no acto de empreender, procurando o sucesso? Não vejo, nos nossos dias, que se tenha de procurar o dedo de Deus para tomar iniciativas e ser bem-sucedido... Mas foi essa a grande dificuldade, na Península de Setúbal. Ainda por cima, associada a um processo socio-político que contrariava todas as formas de iniciativa privada. Era o Estado que deveria impulsionar tudo! Ainda ouço, hoje, recomendações nesse sentido. Aprende-se pouco quando se foi lavado ao cérebro por uma ideologia já caduca e quando ela se encaixa na predisposição de cada um. Os empresários antigos estavam traumatizados socialmente e descapitalizados. Era difícil contar com eles. Pensava-se nos sistemas de incentivos que pudessem mobilizar as energias ainda latentes ou de outros que viessem de fora. Tomámos a decisão de não ir pelas isenções fiscais sem as condicionar pela introdução de inovações tecnológicas. Mas sabíamos que os Ministros das Finanças, sejam eles quem forem, não gostam nada dessas isenções. Havia, nessa ocasião, 35.000 postos de trabalho que estavam a ser subsidiados, para não deixar alastrar uma situação de necessidade que poderia, facilmente, descambar na miséria. Foi preciso vir o investimento estrangeiro para conseguir fazer inverter a situação, nomeadamente o ânimo.

*

Já falei, noutro lado, acerca dos inconvenientes de dispersar o “óleo” (o dinheiro) por muitas pequenas engrenagens. A experiência mostra que os pequenos projectos correm, sistematicamente, mal. É que não conseguem montar uma estrutura profissional para os acompanhar devidamente. Por isso cheguei a pensar

em pôr um patamar mínimo nos projectos subsidiados pelo FEDER, em relação aos quais os compromissos não seriam só internos. Pensava-se, nessa ocasião (1987), em 100.000 contos. Os dinheiros públicos – nacionais ou comunitários – devem ficar reservados para as iniciativas que fazem, realmente, mover a “máquina” na sua globalidade. O resto deve ficar ao critério local, com regras locais e prestação de contas local.

*

Nos dias 7 e 8 de Maio de 1987 fiz uma pormenorizada visita à zona do Pinhal. É uma parte de Portugal lindíssima, mas pobre e, nessa ocasião, com enormes dificuldades de acesso. Nas doze Câmaras Municipais que visitei, todas me falaram na importância da construção do IC8. Quando hoje se ouvem certos comentários muito indignados contra a construção de estradas, deveria ter-se algum cuidado e distinguir-se entre o que eram as necessidades urgentes de pessoas e de actividades produtivas quase isoladas e o exagero na construção de auto-estradas que veio mais de uma década depois. É mais simples meter tudo no mesmo saco, mas não é justo nem corresponde à verdade dos factos.

*

Sabíamos da realização da grande exposição em Sevilha, a realizar em 1992. Queríamos que o Algarve viesse a beneficiar do grande acontecimento. Mas, para isso, era preciso concretizar algumas coisas do lado de cá, além de assegurar ligações do lado de Espanha. Tornava-se necessário que a chamada, ao tempo, via longitudinal do Algarve e a ponte sobre o Guadiana estivessem prontas. E conviria que o centro histórico de Tavira fosse recuperado para a ocasião. Encarreguei o presidente da Comissão de Coordenação da Região do Algarve, Eng.^o David Assoreira, de constituir um grupo, dentro da sua instituição para fazer o levantamento de todas as iniciativas relevantes e de ver as datas em que poderiam estar prontas. Preocupava-me, especialmente, a Estrada Nacional EN125 que não era ligação que aguentasse qualquer aumento de tráfego; experimentei-lhe os “gargalos” várias vezes.



FIG. Via do Infante, Algarve.

*

Em 6 de Agosto de 1987, ficou combinado com o Prof. Manuel Vilares que todos os diplomas relativos ao Sistema Estatístico Nacional deveriam estar aprovados até Dezembro, bem como as nomeações de toda a estrutura de gestão do INE, incluindo as delegações regionais. Preocupava-nos, naturalmente, a formação de quadros para o novo sistema. Iria haver em Setembro seguinte uma reunião, no Luxemburgo, especialmente orientada para a resolução desta questão. A França, onde se tinha doutorado o Prof. Manuel Vilares, mostrara-se disponível para nos dar apoio. Dei, imediatamente, a minha autorização para aproveitar essa oferta. Tinha havido anos de negligência neste domínio. Ora, não há reestruturação possível sem tratar de formar adequadamente os intérpretes da mudança que se quer fazer. Como já disse noutro lado, foi daí que nasceu o ISEGI que tão bons e variados serviços tem prestado ao País.

*

Tenho, ao longo da vida, encontrado muitos profissionais de altíssimo nível técnico que são de uma mediocridade impressionante em matéria de capacidade de realização ou de liderança. Quem está em posições de chefia tem de fazer escolhas frequentes de responsáveis, entre pessoas que lhe são sugeridas por uma ou outra via. Raras vezes são explicitadas as capacidades de condução de colaboradores que são essenciais para o exercício dessas funções e mesmo a capacidade de iniciativa que tão importante é para o impulso diário que um chefe tem de dar ao organismo que lhe for confiado. Tive alguns casos de técnicos excepcionais que se revelaram fraquíssimos condutores de homens, ficando dependentes das instruções do ministro ou dos secretários de Estado para as mais correntes iniciativas. O pior é que ninguém compreenderá, quando forem dispensados, quais foram as razões do sucedido. Espera-se que à competência técnica andem associadas as outras duas e não é líquido que assim suceda. Digo mesmo que o atributo primordial a inquirir é a capacidade de chefia, naturalmente acompanhada por uma competência profissional aceitável.



CAPÍTULO XII

A ADMINISTRAÇÃO LOCAL E O ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO NO X.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1985-1987)

A posição de princípio, como já disse, era a do reforço do Poder Local. Isso deveria ser conseguido através de melhorias da legislação, da transferência de meios acrescidos que a situação financeira do país permitisse, da passagem de competências susceptíveis de serem desempenhadas com proveito ao nível local, da formação de técnicos das autarquias, da informação dos eleitos locais e da procura de uma colaboração próxima com a Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), no sentido de os associar intimamente aos esforços que fazíamos para desenvolver Portugal.

Avaliadas as coisas com o recuo que o tempo permite, julgo não ser abusivo afirmar que, durante a década em que tive a tutela das Autarquias Locais, se fizeram progressos muito expressivos, quer nas condições de vida das populações nas quais elas tiveram um papel determinante, quer na afinação da legislação pela qual elas se regem.

As intenções da nossa acção ficaram claras logo no programa do X.º Governo Constitucional, como disse no meu discurso na Assembleia da República, durante a sua discussão. Já o referi no Capítulo X destas Memórias.

Em nosso entender, os recursos das Autarquias Locais, em Portugal, estavam e ainda estão muito dependentes da transferência de fundos da Administração Central, através, do que, então, era chamado o Fundo de Equilíbrio Financeiros (o FEF). Se ele crescia de modo apreciável as Autarquias ficavam satisfeitas, mas não o diziam abertamente, porque a tática era sempre mostrar descontentamento face às grandes obrigações que repousavam sobre os seus ombros. Lembro-me de um ano em que se estava com alguma folga, o que me permitiu convencer o

Primeiro-Ministro a incluir no Orçamento do Estado um montante expressivo para o FEF, cujo segredo foi bem conservado até eu o comunicar ao Presidente da ANMP. Ele ficou tão surpreso que, à saída do Ministério, manifestou aos órgãos de comunicação social a sua satisfação pelo valor atribuído. Mas lá o devem ter zurrado o suficiente – na Associação, ou no partido, ou em ambos – para, à noite, esse regozijo já estar bastante “nuancé” e, no dia seguinte, ter passado ao habitual, quer dizer, ao protesto por não se terem conseguido os meios suficientes para arcar com as enormes despesas com que as Câmaras tinham de arcar. É por isso que eu sou muito a favor de se encontrarem formas de as Autarquias cobrarem impostos directos e de os Municípios saberem bem quais são eles e a quanto montam. Só dessa forma poderão apreciar, devidamente, como são geridos os seus dinheiros. É evidente que, havendo sempre Autarquias pobres, com recursos insuficientes, tem de se prever a existência de um Fundo de Equilíbrio Financeiro que permita acorrer a necessidades patentes e ligadas às competências que se supõe serem desempenhadas pelas Câmaras.

Sendo eu um adepto confesso da aplicação do princípio da subsidiariedade que postula que nenhum problema suba de nível para a sua resolução, acima daquele em que pode encontrar resposta, procurei sistematicamente ver transferido para as Autarquias o maior número de atribuições possível. Sucede que, antes de mim, tinha havido uma Secretária de Estado que também acreditava no mesmo princípio, tendo conseguido fazer passar para os Municípios numerosas competências no domínio da Educação (escolas primárias e, especialmente, transportes escolares). Todavia, “esqueceu-se” de transferir os meios financeiros correspondentes. Isso causou uma desconfiança enorme entre os Presidentes das Câmaras e o Governo, o que me dificultou bastante o prosseguimento da transferência de competências. Eu tinha sempre de assegurar que qualquer transferência seria acompanhada pela sua “mochila” financeira, como eu próprio a designei. O termo pegou e passou a fazer parte das conversas que tanto eu como o Secretário de Estado Nunes Liberato mantínhamos com os Presidentes das Câmaras ou com a Direcção da ANMP com quem trabalhávamos com frequência. Aliás, para certos diplomas, era mesmo obrigatório a audição da ANMP,

o que deveria constar explicitamente no início do seu texto. Essa obrigação foi contraída num dos Governos do Primeiro-Ministro Dr. Mário Soares. Era Ministro da Administração Interna o Eng.^o Eduardo Pereira. O curioso é que nenhum dos dois era “fanático” da descentralização ou do reforço do poder dos Municípios... Mas há malhas que a política tece...

A grande preocupação que tínhamos prendia-se com a qualidade da gestão das Autarquias. Acho que se andou muito depois das primeiras eleições autárquicas (12 de Dezembro de 1976). Entendo que o Poder Local e o seu revigoramento se contam entre os principais resultados da mudança do regime. É preciso não esquecer que, ainda em 1974, os Presidentes das Câmaras eram designados pelo Ministro do Interior, de entre o pessoal político de confiança. Hoje parece que foi tudo sempre muito democrático e que há uma longa tradição da sua prática. Não é verdade! A tradição é recente mas, nos nossos dias, está bem enraizada. E têm sido feitas algumas melhorias na legislação autárquica, das quais não é menor a limitação de mandatos. Iremos assistir em breve (estou a escrever em Abril de 2012) a uma substituição muito ampla dos Presidentes de Câmara. Seria esta uma boa ocasião para redefinir algumas outras regras. Mas essa definição deveria ser feita “à tête reposée”. Ora, o que eu vejo, agora, é muita precipitação e a tomada de medidas avulsas, sem interligação entre si e, especialmente, sem uma crítica dos Autarcas que irão sair e que se revelaria benéfica porque, pelo menos, seria baseada numa longa experiência.

Uma outra área a que atribuímos muita importância foi a do ordenamento do território. Não havia planos feitos com conhecimento de causa e que garantissem segurança aos diversos interessados, especialmente aos proprietários e aos promotores imobiliários. Eu insisti sempre na necessidade de definir quadros estratégicos para o desenvolvimento dos Concelhos e das Regiões. É preciso discutir o que será melhor para cada espaço e, conseqüentemente, para a sua população, dando transparência às opções tomadas e fazendo reflectir no espaço o conteúdo desse quadro de desenvolvimento. Este tem de assentar, naturalmente, nos recursos disponíveis e na situação vigente, mas deve explicitar objectivos a alcançar e enunciar as medidas julgadas como adequadas para os alcançar. O realis-

mo daquele quadro conta, mas a dimensão da ambição explicitada também deve contar. Por isso, antes de verter as orientações dadas em planos de urbanização ou de pormenor, no extremo mais baixo da hierarquia dos planos que eu tinha ajudado a definir em 1974 (ver Cap. VII) sempre pensei que haveria interesse em discutir, nos órgãos próprios de cada autarquia e com a população em geral, aquilo que os responsáveis queriam para o seu Município e que era possível alcançar, num prazo pré-definido.

Durante a vigência do VIII Governo Constitucional, de que era Primeiro-Ministro o Dr. Francisco Pinto Balsemão, Ministro de Estado e da Qualidade de Vida, o Arq.^o Gonçalo Ribeiro Teles e Ministro da Habitação, Obras Públicas e Transportes o Eng.^o Viana Baptista, tinha sido elaborado e publicado o Decreto-Lei n.^o 208/82, de 26 de Maio. Nele se invocava a necessidade de participação das autarquias no processo de planeamento territorial, para “assegurar o desenvolvimento harmonioso e a coordenação das políticas sectoriais nacionais, regionais e locais”. O esforço principal é de coordenação e o objectivo patente é o desenvolvimento que, se afirma, querer “harmonioso”.

Não é este o lugar para fazer uma crítica a todo o processo legislativo, neste sector. Basta que fique claro que ele era uma nossa preocupação maior e que seguíamos de perto o que se ia conseguindo fazer.

Este decreto-lei vinha definir os procedimentos a seguir para dar concretização à figura do Plano Director Municipal (PDM), introduzido pela Lei n.^o 79/77, de 25 de Outubro.

Quando fizemos a avaliação do que encontrámos, ficámos insatisfeitos. Quase não havia PDM aprovados: só cinco tinham vindo a lume. Procurámos as causas; havia várias: o diploma impunha processos muito exigentes, sendo considerado como um espartilho apertado; as diversas tutelas aproveitavam a sua oportunidade de intervenção para mostrar que existiam e que tinham poder; os Autarcas Locais não atribuíam ao exercício uma grande importância, sendo eles próprios uma fonte de indisciplina, quando deveriam exibir exactamente o contrário; e havia, da parte dos urbanistas, arquitectos, engenheiros e outros intervenientes na elaboração dos planos uma falta de aplicação ou in experiência patentes.

Por isso nos aplicámos a rever o diploma, simplificando os procedimentos. Daí nasceu o Decreto-Lei n.º 69/90, de 2 de Março, que conduziu à ratificação, pelo Governo, de 277 PDM's até ao final da década. Em 1992, todos os Municípios estavam a elaborar o seu PDM. Mas não foi fácil consegui-lo! Houve que impor limitações ao acesso a subsídios para diversos equipamentos a quem não tivesse PDM, por não estar claro que sentido faziam eles no quadro de evolução proposto para o Município. E houve, mesmo, que estender isso aos fundos comunitários.

Retenho na memória que o Município presidido pelo próprio Presidente da ANMP, do mesmo partido que o Governo, foi dos últimos a desencadear o processo de elaboração e a apresentá-lo. Lembro-me também do oportunismo de certos gabinetes privados que ganharam os concursos para a elaboração dos PDM's em quatro ou cinco Municípios vizinhos e apresentaram a mesma introdução para todos eles. As prejudicadas eram, naturalmente, as populações desses Concelhos. Mas estas estavam muito alheadas da vida autárquica... Por outro lado, alguns dos responsáveis não perceberam que essa era uma ótima ocasião para reflectir sobre o futuro dos seus Concelhos e tirar daí dividendos políticos. Em alguns casos, a resistência só se explicava por embirração. Noutros era consciente e tinha a ver com a manutenção de um processo de tomada de decisões confortavelmente arbitrário, de modo a poder agir-se sem condicionamentos. Foi, defacto, necessário brandir sanções para poder começar a "arrumar o espaço". Em alguns casos foi-se a tempo. Noutros, já havia muitas decisões vinculativas tomadas. Na ocasião tive relutância em definir muitos condicionamentos, a partir de cima. Mas, se há coisa de que estou arrependido é de não ter fixado uma percentagem máxima para a expansão da área urbanizável, naturalmente a rever em casos devidamente justificados. Como não o fiz, em nome do respeito pela autonomia local, o país dispõe, hoje, de área urbanizável suficiente para albergar 30 milhões de habitantes, o triplo do que é necessário. Não foi por mera prudência que isso aconteceu; foi para ficarem com "pano para mangas"...

Aos Portugueses aborrece-lhes muito a disciplina, mesmo quando é através dela que se consegue alcançar melhores condições de vida. Em alguns casos há, por trás, intenções inconfessáveis. Mas, mesmo quando elas não existem, tudo

o que for imposição de regras suscita o impulso de as contornar, se não mesmo o de as contrariar.

Por outro lado, sempre que me encontrava com profissionais do ramo, nomeadamente em sessões promovidas pela Sociedade Portuguesa de Urbanismo, eu tinha a preocupação de transmitir o que estávamos a preparar em matéria de legislação, solicitando-lhes uma cooperação que redundaria em benefício de todos. Ainda neste campo havia o caso do equipamento urbano para cuja construção se procurava a parceria das Autarquias e de outras instituições Locais. Estavam neste grupo as construções religiosas e desportivas e os quartéis de bombeiros. Havia uma longa tradição de se procurar “convencer o Ministro” para a bondade de uma dada iniciativa. Mobilizavam-se as forças vivas locais e os notáveis fixados em Lisboa e oriundos do Município em causa; solicitava-se uma audiência que tinha de se realizar sempre no salão nobre do ministério tal era o número dos visitantes. Havia um discurso eloquente do Presidente da Câmara a que o ministro respondia com promessas de olhar para o solicitado com a maior atenção, apesar da dificuldade da decisão, Todos se iam embora contentes, ficando o visitado com a responsabilidade de satisfazer o pedido, o que estava previamente assegurado porque, de outro modo, não teria recebido a “luzida delegação”.

Pareceu-me todo este processo mais próprio do século XIX do que do quarto quartel do século XX e, por isso, tomei a decisão de fixar critérios e deixar a Administração aplicá-los. Os processos casuísticos são sempre pouco transparentes. Mas alguns ainda gostam de a eles recorrer, convencidos de que as populações reconhecerão os benefícios recebidos nas eleições seguintes. Esquecem-se de que uma obra só suscita o aprazimento das populações no dia do anúncio e no dia da inauguração. Entre esses dois dias só há protestos por causa da lama ou da poeira que as molesta. Passado o dia da abertura, tudo se esquece, porque as pessoas passam a olhar para a obra como se ela tivesse estado naquele lugar desde sempre. A menos que ainda tenha de ser saldado algum empréstimo, o que suscita sempre protestos.

Assim, muito “tecnocraticamente”, defini que deveria haver pesos devidamente traduzidos em números por três entidades distintas; eles seriam combinados

para hierarquizar os equipamentos constantes de listas que se apresentassem à candidatura a subsídios do Governo. A Direcção-geral do Ordenamento do Território, que tinha à sua conta o apoio ao equipamento urbano, definia um dos parâmetros; a Comissão de Coordenação Regional respectiva daria o seu peso a outro e a visão sectorial era dada pelas seguintes entidades: a) para o equipamento religioso, era a Conferência Episcopal; b) para o desportivo era a Direcção-geral dos Desportos e c) para os quartéis de bombeiros, o Serviço Nacional de Bombeiros. Em relação a esta última, para afinar a própria posição do ministério havia um diálogo permanente com a Liga Nacional dos Bombeiros Portugueses. Cada uma destas entidades tinha a sua “quadrícula” e sabia o que queria para o futuro. Conjugava-se, assim, uma visão do ordenamento do território com a perspectiva regional e com a prioridade sectorial.

Eu estava marcado por uma visita que tinha feito a uma freguesia localizada quase na raia e que havia recebido uma participação para a construção de um pavilhão gimno-desportivo que me impressionou pelas suas dimensões. Durante a cerimónia da inauguração perguntei se, na terra, havia desportistas que justificassem tanto espaço e, naturalmente, tantos gastos. Tratava-se de uma aldeia muito afectada pela emigração. Foi-me respondido, com o mais simpático dos sorrisos, que não, mas que aquela nave dava muito jeito para as festas de casamento que nos sábados e domingos de Agosto ali se realizavam... Era preciso marcá-los com um ano de antecedência!... E assim se untam engrenagens que não dispõem de força para ser movidas... O pior é que também têm custos de manutenção...

A atenção que dediquei à inserção dos equipamentos e das infraestruturas em planos de natureza estratégica era, sempre que possível, manifestada por palavras e por decisões materiais. Em determinada ocasião dei mesmo instruções aos Presidentes das Comissões de Coordenação para comunicarem aos agentes promotores que davam prioridade à análise de candidaturas que assentassem numa reflexão de médio-prazo devidamente fundamentada em dados objectivos. A conjugação de três perspectivas diferentes assegurava que o equipamento se justificava a vários títulos. E fazia escapar

o processo à decisão caso a caso, sempre vulnerável na sua fundamentação. Mas nem sempre era fácil chegar a uma solução. Lembro-me de um Município em que, em vez de uma, propunha três igrejas. Só havia dinheiro para uma, obviamente, pelo que se punha a questão da definição de prioridades. O assunto era, localmente, muito sensível e formaram-se três partidos, cada um para sua igreja. Pedi ao Secretário de Estado, para numa das suas deslocações passar pelo local e apreciar o caso. Ele ficou surpreendido pelo ajuntamento de pessoas que se formou e pela presença do Bispo da Diocese que já tinha manifestado a sua preferência. Como havia uma colina de onde se podia ver todo o aglomerado, o Presidente da Câmara sugeriu que, em vez de se olhar para o mapa, se fosse a esse miradouro de onde ele exporia as vantagens de cada localização. Foi à beira de uma escarpa íngreme que o Autarca disse de sua justiça, tendo o cuidado de ser neutral. Mas o Bispo não resistiu a defender a sua escolha. Nessa ocasião, ouviu-se a voz de uma velhota para outra que estava mais próxima do prelado: “Empurra-o agora, para nos vermos livres dele”... Tratava-se, evidentemente, de uma ovelhinha tresmalhada para outro “partido”.

Compreende-se que nada tenha sido decidido no local. Fica-se sempre admirado de como podem ser suscitadas paixões tão extremadas em torno de temas que deveriam ser abordados, serenamente, pelo cotejo das vantagens e inconvenientes de cada alternativa.

*

Já me referi à importância que atribuo à formação dos funcionários autárquicos e como o contacto com o IBAM (Instituto Brasileiro de Administração Municipal) me inspirou para replicarmos, em Portugal, uma instituição com fins parecidos. No dia 8 de Fevereiro de 1986, tomou posse, em Coimbra, o Conselho Directivo do Centro de Estudos e Formação Autárquica (o CEFA). Referi, então, que considerava que o reforço do Poder Local assentava em três vectores que tinham de ser tratados com rigor: o técnico, o administrativo e o financeiro. Quanto ao primeiro, tinham sido dados passos importantes com o auxílio dos GAT, aguardando-se uma fase em que as autarquias maiores fossem capazes de reforçar os seus

próprios quadros. Quanto ao terceiro, ele era naturalmente condicionado pela prosperidade geral do país, dependendo as autarquias, tal como o Governo, da riqueza que os Portugueses fossem capazes de criar, para posteriormente se poder distribuí-la. Fulcral neste trio era a competência administrativa, nas muitas funções em que ela poderia ser declinada. A almejada autonomia administrativa dependia muito da capacidade de guarnecimento dos quadros autárquicos com funcionários competentes e com capacidade de iniciativa para impulsionar um processo de modernização continuada.

O CEFA tinha tido um longo período de incubação. O impulso inicial tinha sido o mesmo que criou o INA em 1979. O CEFA foi criado em 1980, mas a procura de instalações que, emblematicamente se queria que fossem fora de Lisboa, atrasou até 1986 o seu arranque. Foi designado como seu presidente o Prof. António Barbosa de Melo, pessoa particularmente sensível ao reforço do Poder Local, com bom conhecimento das Autarquias e dos Autarcas e com contactos muito facilitados em relação aos potenciais docentes do Centro que ficou instalado em Coimbra. No discurso de posse, eu identifiquei as três atribuições do CEFA que me pareciam ser as mais importantes: (a) a formação dos técnicos administrativos municipais, (b) a investigação aplicada no campo da administração autárquica e (c) a assessoria técnica às Autarquias Locais. As Comissões de Coordenação Regional dispunham de Direcções de Serviços às Autarquias Locais que eram muitíssimo solicitadas, na fase inicial da consolidação do Poder Local. Eu próprio, na Comissão de Coordenação da Região do Norte, tinha acompanhado de perto o trabalho do Dr. Armando Pereira e da sua equipa que foram do maior préstimo na organização dos serviços municipais. As principais áreas em que o apoio tinha lugar era na própria organização dos serviços e no esclarecimento de dúvidas de natureza jurídica em que, algumas vezes, se necessitava do recurso a um consultor. O CEFA deveria ser esse consultor.

Quando, alguns anos depois, eu fui fazer o balanço das acções fiquei desapontado. Pedi o mapa da origem dos funcionários que tinham frequentado as acções de formação que o CEFA, como já disse, localizado em Coimbra, havia realizado. O próprio concelho de Coimbra era a origem do maior número, sendo o concelho mais

afastado o de Cantanhede... Quer dizer, a influência da instituição era praticamente local. Levantaram-se hipóteses para tornar as acções de formação mais atractivas, Todas elas passavam pela existência de bolsas que sustentassem os funcionários em Coimbra, durante seis a oito meses, o que as Câmaras não estavam dispostas a pagar; ou pela promoção imediata dos funcionários, o que repugnava ao Ministério das Finanças e à Secretaria de Estado da Modernização Administrativa... Concebeu-se um esquema por módulos, agregando as cadeiras de economia, de direito, de gestão e de organização que poderiam ser dadas em universidades ou em institutos politécnicos localizados em cidades mais próximas dos Concelhos dos candidatos. Só as matérias especificamente ligadas à administração autárquica é que seriam leccionadas no CEFA, em Coimbra. E insistiu-se no recurso a técnicas de ensino programado. O “e-learning” ainda não existia, senão sob forma experimental. Nada conseguiu mobilizar o interesse dos formandos, nem das próprias Câmaras Municipais. Definitivamente, nós, os Portugueses, não atribuímos muita importância à formação desde que levemos a nossa “vidinha” num ramerrame que assegure a sobrevivência. Acho que nos falta ambição, relativamente a nós próprios. Se eu tivesse conseguido dinheiro para as bolsas e lhes assegurasse a promoção automática, talvez eles se dispusessem a ir para Coimbra. Teria sido interessante que cada formando tivesse contraído um empréstimo para investir em si próprio e que se tivessem juntado alguns para conseguir preços convenientes em pensões ou hotéis modestos que estão vazios na estação baixa. Mas, nada disso aconteceu. Os nossos compatriotas não têm um sentido de risco muito apurado, aborrecendo-lhes o associativismo; logo as duas coisas que teriam ajudado a resolver o problema, uma vez que as propinas não tinham expressão apreciável. E, todavia, tanto para o empregador como para o funcionário, a melhoria das suas capacidades traduzir-se-ia em melhores serviços prestados às populações.

*

Existe, em Portugal, uma Associação dos Técnicos Administrativos Municipais, a ATAM, com a qual, durante os dez anos em que tive a tutela do sector mantive relações muito cordiais. Ela é formada por funcionários competen-

tes e dedicados, Encontrei-me, várias vezes, para sessões de trabalho, com os seus dirigentes e sempre com utilidade, particularmente para resolver problemas que tinham nas suas carreiras. O Ministério fazia, especialmente, de ponte entre a ATAM e a ANMP. Conservo uma excelente imagem do presidente da ATAM com quem mais vezes me encontrei, o Senhor Vieira Dias, da Câmara Municipal de Santarém, que trazia sempre os assuntos bem estudados e com sugestões práticas para resolver os problemas que apresentava. A ATAM realiza todos os anos um Congresso para debater temas da sua esfera de acção ou da sua preocupação. Tinham a deferência de me convidar e eu aproveitava a ocasião para ouvir o que eles entendiam dever dizer-me e para lhes comunicar o que estávamos a pensar fazer, para cuja concretização dependíamos naturalmente da sua colaboração. Os congressos salientavam-se pela sua organização impecável. Lembro-me das medalhas que faziam cunhar para assinalar o acontecimento. Juntei-as ao lote que possuía de medalhas das Autarquias e dos bombeiros e doei mais de seiscentas à Biblioteca Municipal de S. João da Madeira que passou a ter, seguramente, a maior colecção de medalhas do país. Alguns conterrâneos meus disseram-me, na ocasião, que a minha oferta os compelia a doarem também as suas. A biblioteca irá passar a ser um ponto de passagem obrigatória para o estudo da medalhística, em Portugal, no final do século XX...

A minha convicção nos benefícios de dispormos de administrações politicamente neutras – a nível nacional, regional e local – cujos funcionários trabalhem com executivos de todas as cores, gerados pela vontade dos eleitores, foi por mim afirmada muitas vezes aos meus interlocutores. Nas minhas intervenções anuais, eu costumava referir-me à conveniência de dispormos de um “código de honra” dos funcionários municipais, por eles elaborado e para o qual contariam com o apoio dos serviços do Ministério. Disse-o, repetidamente, até que, no final da sessão de abertura do congresso que teve lugar na Covilhã, um dos congressistas me disse, à parte: “O Senhor Ministro tem vindo a insistir na elaboração desse código! Mas olhe que nós não estamos ainda “maduros” para o pôr em prática e, portanto, é um desperdício de tempo estar a elaborá-lo. Só vai levantar quezílias”. Engoli o meu desapontamento e não voltei a falar no assunto. Dezassete anos depois

(2012), estou convencido de que a sua existência teria sido um obstáculo à verificação de alguns incidentes que não ilustraram particularmente o Poder Local. O primeiro travão a práticas ilícitas ou menos correctas tem de actuar logo “no embrião”. O dito “Código de Honra” teria representado um instrumento interessante, obviamente entre alguns outros, dos quais a justiça célere é, seguramente, o mais importante.

*

Aproveitei a realização de um seminário com o título “Portugal: que futuro para a arquitectura?”, para enaltecer a importância da intervenção dos arquitectos na qualidade do património construído, nos seus múltiplos aspectos: estético, económico, social, técnico, cultural, político, de investimento e de exploração, de conforto e segurança... Já havia, então, muitos maus exemplos de actuação de não-arquitectos e de aprendizes sem jeito que ajudaram a desfear os nossos espaços construídos. Em poucos anos as coisas passaram a estar melhor. Nunca houve, em Portugal, tantos bons arquitectos como os que temos hoje (2012), incluindo dois Prémios Pritzker, o que significa o reconhecimento internacional dos nossos profissionais. O problema já não está neles; subsiste no nível de exigência das populações e, especialmente, dos que encomendam construções e dos que constroem. Tenho a esperança de que o convívio com as boas construções tornem intolerável, para as pessoas, a convivência com as que não têm qualidade.

Como fiquei, também, com a tutela do Instituto para a Defesa do Consumidor, solicitei ao seu Director-geral, o Dr. Lucas Estevão, que fizesse produzir um “Manual para o comprador e arrendatário de habitação”. O livrinho esgotou as sucessivas edições que teve. Mas a “fúria” da construção que se verificou nessa época – com muitos promotores a estimulá-la, muitos bancos a garantir-lhes o financiamento em condições imbatíveis e muitos especuladores a ganharem vultuosamente com as operações – fez com que o país visse nascerem arrabaldes imensos e muito feios, ao mesmo tempo que se despovoaram os centros das maiores cidades. Terá agora de se gastar dinheiro na reabilitação destas. E quem investiu naqueles arrabaldes verá o seu património desvalorizar-se, porque

a construção foi, generalizadamente, má e feita à pressa, sem o concurso de profissionais competentes, apesar de termos alguns bons construtores. Por isso eu não podia senão valorizar a intervenção dos arquitectos e sublinhar a importância de termos bons profissionais, no sector da construção.

*

O associativismo municipal é, naturalmente, importante, num país cuja última grande reforma autárquica ocorreu há mais de cento e cinquenta anos. A França e a Espanha mantêm os limites das suas unidades territoriais de base praticamente iguais desde os tempos em que as regras foram definidas. As comunas, que são as unidades mais pequenas, têm uma extensão, que pode ser percorrida a pé; os “départements” juntam comunas e a sua extensão está consonante com uma deslocação a cavalo. A rigidez desta fixação “racional” conduziu a que, hoje, haja, naqueles países, comunas sem habitantes e que tenham experimentado a necessidade de constituir um novo tipo de “départements” que coordenam conjuntos dos antigos. É evidente que as competências de planeamento e de coordenação da acção correspondem, nos nossos dias, às regiões que, naqueles dois países, representam entidades com capacidade de actuação e estão dotadas de meios suficientes. A seu tempo tratarei da questão da regionalização.

Para levar as pessoas a pensarem em termos estratégicos articulando a sua acção com os municípios vizinhos e para terem como quadro de fundo um documento em cujo âmbito desenvolvessem os seus Planos Directores Municipais, eu solicitava aos Presidentes de Câmara que definissem um espaço de influência com amplitude. Dentro dele poderiam ser estabelecidas parcerias que deveriam agregar valências, de modo a que funções elevadas na sua hierarquia tivessem viabilidade para serem prestadas próximo dos munícipes. Tive pouco sucesso com esse pedido. É difícil promover a cooperação, particularmente entre vizinhos. Houve um caso em que as valências, dentro de um hospital, foram equitativamente divididas entre três municípios. Como seria de esperar, o tempo encarregou-se de promover a resposta certa: um dos hospitais foi desenvolvido ao nível sectorialmente julgado como adequado e os outros dois foram relegados para um estrato

bastante mais modesto. Perderam os municípios a oportunidade de negociar entre si a localização de outros tipos de equipamento, por terem insistido em assegurar uma distribuição “equitativa” das valências dentro de um só sector que tinha muitas limitações operacionais, devido ao limiar alto em que começa um hospital a ser operacional e economicamente adequado instalá-lo.

O associativismo municipal permanece, ainda hoje, como um domínio em que se pode e deve fazer muito mais, porque os meios são cada vez mais escassos em comparação com os níveis de exigência que não param de subir.

Em 1986 comemorou-se a primeira década do Poder Local eleito. Eu não podia deixar de me associar, convictamente, às celebrações. Parecia que tudo tinha sido sempre assim! Para os mais novos, não admirava que sentissem dessa forma. Mas para quem tinha vivido longos anos de outra forma, a adesão ao novo regime foi fácil e entusiástica e, por isso, a adoptaram de coração aberto. Isso deve-se, em primeiro lugar, à exibição generalizada de competência dos órgãos eleitos, tanto como centros de expressão de uma vontade política, como também na sua capacidade de organização da prestação de serviços.

Em alguns casos verificaram-se situações menos correctas que têm sido corrigidas, de uma forma ou de outra. A própria legislação tem evoluído num sentido que me parece positivo. A limitação do número de mandatos julgo ter sido um passo muito certo. Não são somente os eleitos que, parece, gostarem de permanecer no seu posto. Os próprios eleitores deixam-se embalar, porque há quem esteja disposto a desempenhar funções exigentes para os servir. E isto passa-se também noutros tipos de organizações mesmo privadas. Lembro-me da cara de espanto dos meus interlocutores quando, um dia, me vieram propor que eu exercesse um terceiro mandato num órgão de uma instituição que eu tinha ajudado a criar. Respondi-lhe que ser pai e avô da instituição ainda eu poderia aguentar; agora, bisavô era de mais... A disponibilidade das pessoas para desempenhar funções cívicas deveria ser maior, particularmente quando elas não são remuneradas. Neste particular, temos ainda um longo caminho a percorrer.

*

As comparticipações financeiras vindas do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) permitiram às Autarquias Locais abalançarem-se a projectos de maiores dimensões. Logo em 1987, o volume desses recursos mais do que duplicou. Como sempre, preocupei-me especialmente com a definição dos critérios para a sua afectação. Devo dizer que as Autarquias foram parceiros cumpridores dos seus compromissos, o que permitiu às populações beneficiarem mais prontamente de numerosos equipamentos que lhes faziam falta. As candidaturas eram apresentadas a tempo e com correcção formal; os compromissos de financiamento celebravam-se com pequenas delongas e os pagamentos chegavam cedo aos executantes, uma vez satisfeitas todas as inspecções que eram de regra. As Autarquias ajudaram muito na formação da opinião de ser Portugal “um bom aluno”... Ainda não percebi a vantagem de um pequeno país periférico não o ser... a não ser por razões ideológicas ou ligadas à afirmação de uma oposição política extremada. No nosso caso, até beneficiámos alguma coisa por haver países periféricos não muito cumpridores. Como toda a gente sabe, nestas coisas de dinheiros, a imagem conta muito. E eu sempre preferi que ela fosse boa, porque a confiança vem atrás. Tive de defender claramente que não se tratava de distribuir os meios numa lógica de capitação, mas antes de procurar bons projectos que resolvessem com eficácia muitos dos problemas que as populações tinham ao nível local. As contas relativas à distribuição deveriam ser feitas em relação a períodos de tempo apreciáveis, tratando-se de encontrar os apoios convenientes para aqueles que não tinham meios para apresentar bons projectos. O acompanhamento do processo tinha de ser constante e eficaz. Nessa acção tiveram um papel de grande mérito as Comissões de Coordenação Regional, com as quais eu reunia muito frequentemente.

*

Em 22 de Junho de 1987, numa visita à Câmara Municipal de Matosinhos, solicitei o empenho do seu Presidente e dos seus pares da Área Metropolitana do Porto para a necessidade de se constituir um órgão de coordenação dos Concelhos que a integravam. Esclareci que a minha preocupação fundamental tinha a ver com infraestruturas e equipamentos comuns. À frente de todos estava, como se

compreende, o sector dos Transportes e, particularmente, os transportes públicos. Mas havia outros: o abastecimento de água, o saneamento, a recolha ou, pelo menos, o tratamento de resíduos sólidos e outras acções menos materiais mas reclamando escala, como é o caso da promoção da área no estrangeiro, para fins turísticos. Avançou-se alguma coisa, desde então, mas ainda hoje se estão a discutir as competências dos órgãos respectivos que, estes sim, já existem (A Junta e a Assembleia Metropolitanas). O que não sabem é o que devem fazer.

Relembro que foi em 10 de Fevereiro de 1988 (estamos em 2012) que eu recebi os Presidentes das Câmaras da Área Metropolitana do Porto que me foram entregar os estatutos da associação que constituíram para esse fim. Diz-se que o Almirante Napier se referia a D. Pedro IV, afirmando: “É o único Português que nunca diz: Amanhã! Para ele tudo se deve fazer hoje”. Eu estimava que os genes desse visionário bravo e impaciente estivessem mais disseminados pela grei...

Suponho que as dificuldades decorrem da coordenação não ser muito fácil de praticar. A aproximação ao exercício de funções que os Autarcas já conhecem, mas que têm de ser exercidas em âmbito espacial alargado, só se resolve com solidez recorrendo a uma aproximação gradualista. Aqui aplica-se inteiramente o princípio de que “o caminho se faz caminhando”. Começando, naturalmente pelos sectores que apresentam necessidades mais urgentes e que são, seguramente, os transportes e o saneamento básico, para não comprometer os primeiros passos

b. Há muitas definições de área metropolitana. Os elementos fundamentais são uma concentração de população expressiva com um núcleo de emprego e serviços prestados ao conjunto bastante bem identificado. Há estudos promovidos pela Comissão Europeia que, para a definição das metrópoles europeias (1) (Cheshire et al., 1988), utilizam o conceito de Functional Urban Regions (FUR), proposto por (Hall et al., 1973) e desenvolvido por (2) (Hall and Hay, 1980), (3) (Berg, L. et al., 1982), (4) (Drewett and Rossi, 1986) e (5) (Gilbelli, 1986). No chamado Grupo 1 – o dos mais importantes – uma FUR é constituída por uma população de, pelo menos, 330.000 habitantes, fixados em território contínuo, com um núcleo de 200.000 habitantes e, pelo menos 20.000 empregos. Muito diferente, por isso, das comunidades metropolitanas que numa atitude voluntarista, mas ignorante, nos quiseram impor (2002/2003). Obedecendo a estes requisitos, em Portugal, só há duas áreas metropolitanas: a de Lisboa e a do Porto. – Os dados e referências constantes desta nota foram colhidos em: CARDOSO, A. (1992). “As Áreas Metropolitanas do Atlântico: Caracterização e Funções”, in “O Arco Atlântico”. Porto: Fórum Portucalense e Instituto Euro-Atlântico.

com as complexidades do ordenamento do território, campo no qual as escolhas são sempre mais difíceis.

Não falei, então, na questão da legitimação dos órgãos de tomada de decisões. Esta é uma questão muito sensível que se prende com a forma que se vier a adoptar para resolver o problema da regionalização. Para se começar a ver resultados da coordenação, o melhor é repousar no consenso como instrumento de conciliação de vontades. Para a ele se chegar, as soluções técnicas dos problemas têm de ser muito competentes e devidamente acompanhadas, na sua formulação, pelos políticos responsáveis, de modo a ir incorporando elementos que possam atenuar as oposições expectáveis.

Mas é evidente que eu tinha na cabeça a definição tradicional de área metropolitana, tal como ela é conhecida e aplicada em todo o mundo: uma aglomeração com mais de um milhão de habitantes com um núcleo expressivo de população e com um raio de deslocação casa-trabalho com o limite de uma hora^b. Insisto em tornar isto patente porque, alguns anos depois, uma equipa governamental do sector adoptou algumas liberdades conceptuais com propósitos obreiristas, acabando por fixar-se numa designação de “comunidade metropolitana” que não tinha conteúdo nenhum mas, para os proponentes, permitia iludir a questão da regionalização, dividindo o Continente em 23 unidades, com aquele título e, posteriormente, com a designação de Comunidades Intermunicipais, mas sem qualquer homogeneidade nem conceptual nem instrumental. Tal como dizia Talleyrand: “surtout, pas trop de zèle!”. Esta norma não se aplica somente à diplomacia; sustento que ela é de uso universal! Especialmente quando à nossa volta há fanáticos da acção sem reflexão. É que a ignorância é sempre muito atrevida.

Terminei a minha intervenção insistindo na conveniência de ser a construção institucional um processo de aprendizagem colectiva. É que nada custa mais a mudar do que os comportamentos e os hábitos. As reformas têm de avançar à cadência da capacidade de absorção da mudança. De outra forma, haverá o risco de surgirem situações de anomia que costumam transformar-se em entrincheiramentos de oposição. E uma vez esta instalada tudo se torna mais difícil.

*

As minhas relações com a Associação Nacional de Municípios Portugueses foram boas, de uma maneira geral. Conheci presidentes do partido do Governo e da oposição. Insisti em que as relações fossem sempre formais, com ambos, porque havendo convergência de propósitos, nem sempre a havia em matéria de procedimentos tácticos. Como já referi o grande momento de desacordo anual girava em torno da fixação do valor do Fundo de Equilíbrio Financeiro (FEF) que as Autarquias achavam, por sistema, ser pequeno e que eu não podia ultrapassar no tecto que era fixado pelo Ministro das Finanças que tinha de assegurar equilíbrios macroeconómicos diversos. Em relação às outras matérias, tinha sempre de se conversar. Mas conseguíamos avançar.

Devo dizer que o facto de ser do mesmo partido do Governo o Presidente da ANMP não simplifica necessariamente a vida do ministro que tutela as autarquias. Não conseguindo obter deste as coisas a que se julga com direito ou a que o põem em brios para conseguir os seus pares dos outros partidos, o primeiro tem tendência não só a ser mais duro nas negociações, o que é perfeitamente compreensível, mas também a ir buscar outros apoios, considerados como mais políticos, a outros membros do Governo. Quando estes se deixam seduzir e passam a tomar as dores do queixoso, cria-se um mau ambiente entre os membros do Governo e, seguramente também, entre o Presidente da Associação e o Ministro das Autarquias, o que não contribui nada para resolver a situação original. São tudo pequenas irritações mais politiqueras do que políticas, mas que correm o risco de surgir. Compreende-se, por isso, que eu defenda, com convicção, o formalismo nas relações inter-institucionais. Imagine-se o que seria, se tudo se passasse em clima de grande descontração e informalismo. Mesmo sabendo que há manobras de diversão, deve-se actuar como se não se soubesse de nada; a vida ensina-nos a ter de fazer de distraído ou mesmo de pouco avisado, quando isso ajuda a zelar pela correcção da nossa posição.

Em 2 de Outubro de 1987, a ANMP inaugurou, solenemente, em Coimbra, com a presença do Chefe do Estado, as suas novas instalações. Tinham feito uma recuperação cuidadosa de um edifício com algumas décadas, adaptando-o aos seus

novos usos. Era, emblematicamente, importante que a sede da Associação não tivesse ficado em Lisboa. Fiz, na ocasião, um discurso de exaltação do Poder Local; disse o que pensava da acção dos Autarcas e pedi-lhes colaboração para realizar velhos sonhos que os fundos comunitários então permitiriam, insistindo na importância da participação e da confiança para se alcançar mais depressa o crescimento e o desenvolvimento almejados.

*

Uma das coisas em que insisti, sistematicamente, junto dos Autarcas, foi para que tivessem sempre sob observação a base económica dos seus Concelhos. Uma Câmara presta serviços necessários a toda a população, mas tem de estar, continuamente, a olhar para o futuro para poder ajuizar da solidez da base produtiva local e do que pode fazer para a tornar mais vigorosa. Na elaboração dos planos municipais tem de se dar uma atenção especial ao que a mantém e reforça. Por isso a ligação ao tecido empresarial local deve representar uma actividade permanente e as discussões sobre o aproveitamento dos recursos endógenos uma prática frequente. Foi esse o sentido do discurso que pronunciei em Castelo-Branco, em 9 de Outubro de 1987, e que repeti em numerosas visitas formais ou informais às Autarquias. Mais, posso dizer que todas elas me ouviram insistir nessa tecla, porque, tanto eu como o Secretário de Estado, sem dizer nada um ao outro, nos demos como meta visitar todas as Autarquias do país. As minhas duas últimas foram Santa Cruz das Flores e Lajes das Flores, visitadas no mesmo dia. Pode-se dizer que fechei o périplo com chave de ouro!

No mesmo sentido dei impulso à criação de Associações de Municípios, como já foi ilustrado nas páginas anteriores. O sentido era sempre o mesmo: procurar uma escala adequada para as obras que se iam fazendo e levar todos a reflectir acerca da base produtiva da zona e das formas de para ela atrair investimentos que criassem riqueza e emprego. Muitos Autarcas pensavam que esta não era uma das suas competências; ela é, seguramente, a mais determinante de todas elas. Penalizo-me sempre ver vilas ou mesmo cidades cujas actividades se restringem ao sector público e ao pequeno comércio. Limitam, desse modo, a sua vocação à ocupação do território. Isso justifica-

va-se, há muitos anos, em relação a povoações de fronteira que materializavam, pela sua presença, a soberania nacional nas franjas mais longínquas do espaço nacional. Viviam do que os outros lhes mandavam para preencher o seu papel. Hoje, é preciso que todos façam pela vida, construindo com o máximo que estiver ao seu alcance. Se não houver um movimento profundo de libertação de energias locais e de expressão de dinâmicas portadoras de sinais da vontade de assumir o seu próprio destino, estar-se-á a dar razão aos imobilistas e aos centralizadores que gostam de tratar de tudo. Por isso eu sublinhava, com a minha presença, a constituição de Associações de Municípios que se propusessem fazer mais do que a soma das partes, quer dizer, a assumirem funções que não estão ao alcance de um Município, mas que podem ser desempenhadas com eficácia, no seio de um espaço homogéneo (ou quase) e com problemas idênticos, por uma instância com uma força acrescida que lhe vem da escala da associação.

*

O Ordenamento do Território preocupou-me, compreensivelmente. Não havia planos, os Autarcas eram objecto de inúmeras pressões, os especuladores eram atrevidos e avançavam mesmo sem autorizações, confiados em que tudo se haveria de resolver. Muitos casos de habitação adquiridas sem ter havido a cautela mínima, por parte dos compradores acerca da legalidade da construção em causa, já tinham gerado disputas, notícias nos jornais, processos em tribunais, tudo denunciando uma indisciplina intolerável no sector. Daí a minha insistência em dispormos de Planos Directores Municipais definidores das grandes linhas e do enquadramento necessários dos planos de urbanização e dos planos de pormenor.

A zona do país em que havia casos mais gritantes de atropelos à lei era o Algarve. Uma vez passei um dia inteiro a ir, de caso em caso, para poder apreciar a gravidade da situação. Lembro-me de um hotel cuja estrutura de betão armado já estava construída e que se situava transversalmente a um leito de cheia... tal como se fosse para uma barragem!... Como se sabe, há nesta parte do país uma probabilidade grande de precipitações grandes e muito localizadas no espaço. A forma e disposição do hotel estava mais adequada para um açude do que para

um edifício habitado; a estrutura não aguentaria a enxurrada... É evidente que a construção veio abaixo com perdas para todos os envolvidos.

Sempre dei apoio público explícito à acção da Comissão de Coordenação da Região do Algarve que era objecto de frequentes campanhas estimuladas, seguramente, por promotores abusadores e frustrados nos seus intentos. Compreende-se, por isso, que eu tenha promovido uma grande reunião, em Faro, com todos os Presidentes das Câmaras da Região para lhes expor, com detença, qual era a filosofia por trás das medidas tomadas neste sector. Fiz um longo discurso antes de ouvir os seus depoimentos. Isso ocorreu em 14 de Dezembro de 1987, durante a época baixa do turismo, para ninguém estar absorvido por outras preocupações e no dia seguinte ao meu périplo pelos casos gritantes que me forneceu exemplos abundantes do que não deveria ser tolerado. Insisti, também, na qualidade dos projectos. A maior parte era má. Tinha de se atrair para o Algarve muitos e bons profissionais. Mas, antes, era preciso assegurar a colaboração, se não mesmo a cumplicidade, dos Autarcas que são quem está na primeira linha. Voltarei várias vezes a este tema.

*

As cerimónias de posse de Directores-gerais ou Presidentes dos órgãos da Administração situados na esfera do Ministérios constituíam oportunidades para expor as linhas das políticas que nos propúnhamos seguir. Nunca dei posse a ninguém sem fazer o enunciado do conteúdo e do estilo das funções que eram confiadas ao empossado. Ficava, desse modo, balizado o seu campo de actuação. Como havia sempre resposta, as cerimónias de posse representavam a formalização de um compromisso mútuo que tinha a vantagem de passar a ser do conhecimento público.

Quem se der ao trabalho de ler essas intervenções poderá discernir as constantes das orientações que eu dava. E a primeira era a transparência de actuação. Ninguém ia ao engano e, como eu nunca reagi contra o conteúdo dos discursos dos empossados, eles partiam com a confiança de terem sido aceites os seus propósitos. Os jornalistas nunca deram muita atenção ao que se dizia; partiam do

pressuposto de que aquilo era tudo propaganda política que não merecia análise e aprofundamento. Por isso, o que eu disse está tudo publicado. Foi um prestar de contas, na ocasião, e será uma fonte de informação para o futuro.

*

Eu privilegiei a celebração de contratos-programa entre as Autarquias e a Administração Central. O estabelecido sobre um papel escrito, explicitando as obrigações das partes, as implicações materiais de cada uma e um calendário para cumprir o acordado dá transparência a qualquer iniciativa e, ao mesmo tempo, representa um instrumento de acompanhamento da sua concretização.

Por isso estimulei a realização de seminários em que o tema fosse abordado, com vista a tornar corrente a assinatura de contratos-programa. E insisti em dar publicidade a alguns dos mais importantes. É bom que a população saiba a quem se deve atribuir os louros de uma realização, mas também que possa identificar quem está a ser negligente no cumprimento do que prometeu fazer.

*

A reabilitação dos centros históricos das nossas povoações, de todos os tamanhos, merece uma atenção que ultrapassa a vontade de lembrar e valorizar o seu passado. As povoações não são somente aglomerados de construções. Elas também têm uma “alma” que contribui para a formação da sua própria identidade. E esta é fundamental para os seus habitantes e para os que dessas terras são naturais.

Hoje há muitos bons exemplos de centros urbanos reabilitados com grande sucesso. É sempre preciso dar um uso novo às pedras velhas, sendo que a melhor forma de o fazer é habitá-las. Isso garante a conservação e a segurança e permite fazer despertar o interesse pelo conhecimento da história local, indispensável para a definição da identidade local e para tudo quanto lhes está associado.

Por isso eu sublinhei a importância da criação de um GTL (Gabinete Técnico Local) em Elvas, uma cidade cujo centro histórico merecia ser reabilitado. Nessa ocasião, já havia em operação trinta e sete GTL, em todo o país. Têm feito um bom serviço e até despertado o interesse académico nas formas de proceder a

que recorrem. As escolas de Arquitectura e de Engenharia ensinam, sobretudo, a construir novo, mas poucas vezes se preocupam com recuperar o velho, sem pôr tudo abaixo. Ora, isso requer competência em materiais e processos que têm de ser re-inventados. Mas, o valor intangível dos centros históricos reabilitados é enorme; por isso, justificam que se adquira um “saber-fazer” tecnológico multimodo que permita actuar de acordo com orientações amplamente discutidas e decantadas que traduzam uma verdadeira teoria da reabilitação, onde impere o bom-gosto e uma prática económica sensata.

A reabilitação urbana está intimamente ligada ao arrendamento urbano. O congelamento das rendas é uma prática corrente em caso de guerra, ou de terramoto, ou de outra catástrofe que determine a especulação das rendas; todavia, cessado o motivo que o determinou, deve-se liberalizar o mercado. De outra forma, vão-se acumulando problemas para o futuro. Foi o que aconteceu em Lisboa e no Porto. A questão pode não atingir níveis insustentáveis, quando não há inflacção; mas quando esta é elevada, como sucedeu por várias vezes entre nós, nomeadamente entre 1974 e o fim da década de 80, o que os inquilinos pagam não dá para cobrir quaisquer encargos de conservação. Por outro lado, passa a não haver ninguém a investir em imóveis para arrendamento e estes fazem muita falta para quem está a começar a vida, para quem ainda não estabilizou a sua relação com o emprego, para quem não fixou o tamanho da sua família, para quem pretende passar pouco tempo a residir na cidade e mais outras numerosíssimas razões. A falta de mercado de arrendamento levou muita gente à compra de habitação a que só podia aceder em subúrbios, onde o seu preço era mais acessível, especialmente porque o preço dos terrenos era menor. A compra de uma habitação é, seguramente, a maior despesa que um casal ou um indivíduo faz, ao longo da sua vida. Por isso, a sua compra precoce condiciona muito a vida de todos os dias, em particular o tempo de viagem para o trabalho, a conciliação dos locais de emprego dos dois membros do casal e um sem-número de necessidades de equipamento que têm de ser satisfeitas em muitas periferias e que induzem o declínio da procura no que está localizado no centro.

Qualquer tipo de rigidez introduzida em qualquer sector que deve ser regulado pelo mercado acarreta consequências previsíveis e imprevisíveis, mas não me devo alongar aqui na sua enumeração. O meu objectivo era somente chamar a atenção para a relação directa entre a degradação das construções nos centros urbanos e o congelamento das rendas. Apesar de se saber isso, a sua liberalização tornou-se um símbolo das políticas ditas de direita. Foram feitas algumas tentativas para as “flexibilizar”. Houve sempre, mesmo nos partidos do centro, quem aconselhasse prudência e adiamento para melhor ocasião. Chegou-se, assim, ao estado em que hoje estamos: centros decrepitos e arrabaldes problemáticos. E há muito que pretendem que a reabilitação corra inteiramente por conta dos fundos do Estado, quer dizer de todos nós. A dificuldade é que não há disponibilidade de dinheiros públicos e os privados, quando o têm, não vão escolher investir em sectores de rendimento decrescente assegurado.

Nessa altura, o CRUARBE, no Porto, avaliou os custos de reabilitação em 20.000 escudos por metro quadrado, metade do que, então (1985), eram os custos da construção nova (40 contos/m²). Tinha de se re-introduzir toda uma panóplia de tecnologias adequadas à reabilitação e não demolir o interior, conservando as fachadas e fazendo no miolo estruturas reticuladas de betão armado. Mas isso era outra ordem de considerações para a qual se tinha de encontrar a anuência de arquitectos, engenheiros, construtores e proprietários. O fundamental residia na Lei das Rendas! E, em relação a ela, agitavam-se sempre muitos fantasmas.

Havia queixas em relação ao acompanhamento, pela Administração Central, dos gabinetes que, como o CRUARBE, não tinham de lidar só com uma Direcção-geral (neste caso a Direcção-geral do Planeamento Urbano), mas com muitas outras, porque o problema atravessava muitos sectores. Pretendia-se uma comissão que agregasse os principais, mas todos sabemos como é tendencialmente pouco o trabalho em órgãos colectivos. Aventava-se, também, a hipótese de encarregar da coordenação um Inspector Superior de Obras Públicas. Fazia sentido garantir à operação condições idênticas às proporcionadas à Habitação Social, mas havia vozes que se agitavam logo contra os senhorios que delas beneficiassem. Havia experiências em curso em Guimarães, Porto, Braga e Vila Nova de Gaia.

Mas, além das dificuldades ligadas à coordenação e à falta de meios, subsistia sempre a questão da Lei do Arrendamento Urbano.

Particpei, recentemente (2010/2011), em iniciativas da Ordem dos Engenheiros neste campo. O meu Colega Vasco Peixoto de Freitas preparou um manual excelente com as técnicas mais apropriadas para proceder à reabilitação sensata das edificações localizadas nos centros históricos das cidades. Por outro lado, já não há a pressão de construtores, promotores e autarcas para construir na periferia. E a oposição à reformulação da Lei das Rendas parece já não ser tão fundamentalista! Perderam-se quase trinta anos! Mas mais vale tarde do que nunca!...

Nessa ocasião trabalhei nestes assuntos com o meu saudoso assistente Abílio Cardoso. Ele era um homem muito inteligente e preparado e que não se conformava com a inércia da administração; ia-me fornecendo sugestões numerosas que eu tentava empurrar, com as dificuldades já apontadas. Lembro-me de ele ter desabafado, um dia, com indignação: “Como é espantosa a relutância da Administração em aprender! Em ocupar algum tempo a reflectir, para tentar inflectir caminho!”. Infelizmente, continua a poder fazer-se, hoje, a mesma lamentação.

*

Hoje folgamos, justificadamente, com algumas recuperações dos centros urbanos antigos de aglomerados pequenos e grandes. O caso mais notável deve ser o centro de Guimarães. Mas isso tudo se deve ao trabalho dos chamados Gabinetes Técnicos Locais que juntaram arquitectos, engenheiros e outros técnicos que se foram especializando naquele tipo de operação e que tiveram um apoio expressivo das respectivas Câmaras. Os seus membros faziam reuniões entre si para a troca de experiências. O Ministério promoveu, em Lisboa, uma grande exposição acerca do que estava a ser feito. Foi com grande prazer que a inaugurei e que ouvi atentamente todos os grupos que foram expor os seus trabalhos.

Não houve mais GTL porque não tínhamos meios para sustentar tantos técnicos nem para concretizar as suas propostas. Tentou-se, em alguns casos, pôr o GTL dentro do GAT, aproveitando economias de escala, mas assegurando a sua identidade. Não deu grande resultado. O segredo está mesmo na assumpção pelas Câmaras Municipais da operação de reabilitação dos núcleos antigos das povoações.

*

A reabilitação urbana representa uma prioridade. Mas não é para fazer cenários. Todos os edifícios reabilitados têm de ter utilizações que garantam a sua manutenção. De outro modo, tudo ficará à conta da entidade que reabilita: recuperação e manutenção. É certo que poucas coisas contribuem mais para a degradação de um edifício do que a sua desocupação permanente: ninguém olha nem para uma telha partida!...

*

Uma operação de descentralização pressupõe uma outra de desconcentração com a qual se articula em vários patamares, particularmente no escalão regional. Tendo o Governo afirmado a sua vontade de descentralizar, tinha de se prever a existência de órgãos desconcentrados da Administração Central nos sectores que a reclamassem. Tudo isso tinha de ser coordenado, para não se acabar em confusão. Havia um Secretariado para a Desconcentração, com cuja presidente, a Dr.^a Maria de Lourdes Monteiro, eu trabalhava bastantes vezes. Ela era particularmente capaz no exercício das suas funções.

*

Sempre fui muito sensível à dignidade dos locais onde se exercem funções públicas. Não devem ser luxuosos porque o país é pobre. Mas têm de ser funcionais, estar bem conservados e limpos e mostrar ao Cidadão que o Estado o recebe com deferência. Talvez o caso mais delicado, para mim, seja o dos tribunais. Não se pode estar a julgar ninguém num desvão esconso. Mas também não se pode dizer que se é a favor do reforço do Poder Local e tolerar que os serviços de uma Junta de Freguesia consistam de uns livros que o Presidente leva para casa, fazendo a reunião na escola primária local. Por isso foi constituído um fundo para apoio à construção de sedes das Freguesias e prevista a sua inclusão no Orçamento do Estado do ano seguinte. Era pouco, mas era um sinal e a política vive muito de sinais.

*

No Parlamento havia o hábito inconveniente de criar Freguesias novas, de aceitar pressões para criar novos Municípios e de ser magnânimo no que respeitava à

criação de novas Cidades e Vilas. Esta última acção era inócua, debaixo do ponto de vista financeiro, salvo as despesas com o desenho dos novos brasões e outros símbolos. O mesmo não sucedia com as duas primeiras. Nós éramos renitentes, porque sabíamos bem que a tendência de evolução não ia por aí. Estamos a ver, agora (2012), a dor com que se está a fazer a agregação de Freguesias e a antever a outra, ainda maior, quando se puser o caso dos Municípios.

Defrontei-me com dois “buracos” orçamentais: (1) um relativo às Assembleias Distritais (especialmente a de Lisboa) que foram, entretanto, extintas e (2) um outro respeitante à criação, durante os governos anteriores de 71 novas Freguesias. Para os dois casos tivemos de propor o recurso à dotação provisional do Ministério das Finanças que, como se imagina, não dava para as “encomendas”.

*

Estávamos numa época em que alguns Deputados ainda estavam convencidos de que as populações ficam eternamente gratas a quem lhes dá uma pequena alegria por via da satisfação da pequena vaidade de ver a sua terra promovida a vila ou a cidade. Nada é mais fugaz. No dia em que isso se sabe na terra há um grande foguetório, o deputado proponente faz um discurso inflamado de resposta a outro ainda mais excitado que refere como o primeiro foi instrumental na reparação de uma injustiça secular... O melhor do Portugal provinciano do século XIX... Todavia, há algumas terras sensatas que recusam entrar nesta paródia. É o caso de Ponte de Lima que é vila e tem nisso grande orgulho. Mas, muitas outras estão convencidas de que a alteração de estatuto contribui para a melhoria do seu bem-estar e embarcam no jogo em que o cúmplice é sempre um Deputado local ou das imediações que pensa que, desse modo, fideliza partidariamente as populações.

Chegámos a pensar em fazer uma proposta de lei reguladora dessa criação, tal era a amplitude do movimento.

Caso diferente, mas que também contrariámos quanto pudemos, foi a criação de novas freguesias. Invocava-se correntemente a distância aos serviços ou rivalidades antigas entre populações. Mas havia sempre um candidato a presidente da junta que via no exercício dessas funções o culminar da sua ascensão social. Mal sabiam eles que, em 2012, viria um Governo que, de uma penada, extinguiria

mais de mil freguesias. Com o que, aliás, eu estou de acordo. Só não o estive em relação ao modo arrogante como foi feito. Já não estamos no tempo de manifestações autoritárias como esta. Para mim, governar implica explicar. Faz-me muita impressão que não haja ninguém, no Governo, que assuma o processo e o discuta com desassombro, fomentando um processo associativo de baixo para cima, como deveria ser estimulado, em matéria tão sensível. Falta humildade e sobra arrogância. Encontraram foi o país anestesiado por uma crise económica profunda e com medo do futuro. Sim! Com medo!

*

A extinção das pequeníssimas freguesias esteve nos nossos propósitos. Definiu-se o limiar dos 1000 eleitores. Com esse número em mente haveria, então (1987), lugar para extinguir 2312 freguesias, fundindo-as com freguesias vizinhas. Mas, por outro lado, havia propostas para criar 1100 novas. Mesmo assim, reduzir-se-iam 1212. Mas o assunto era considerado como “pólvora”...

Esta era uma proposta feita pela Comissão para a Re-estruturação da Divisão Administrativa do país. Nela se propunha, especialmente, a fusão das velhas freguesias dos centros das cidades que tinham perdido população. Propunha-se que isso fosse feito por concertação com as Câmaras e Assembleias Municipais. Estávamos a tratar de tudo com “pinças”. Passados uns anos (2012), tudo foi feito de cima para baixo e com pouca conversa. Houve muitas manifestações e intervenções inflamadas na rua e nas instâncias municipais. Mas o País está hoje (2013) com problemas muito mais sérios para resolver. Dá ideia de que as questões políticas se apagam diante de outras mais importantes. Isso leva-me a concluir que as épocas de crise são boas para fazer grandes reformas, daquelas que costumam suscitar muita discussão quando se navega em águas tranquilas. As preocupações são outras.

*

Como já disse, penso que as instalações onde se exercem funções públicas devem ter dignidade; serem sóbrias mas estarem bem-conservadas e limpas, representando um modelo para quem delas se aproxima. E não custa nada que elas revelem bom-gosto.

Como tal, não se pondo sequer a ideia de reduzir freguesias, havia que garantir às respectivas juntas condições de funcionamento apropriadas. Por isso foram dados subsídios quer para a reabilitação quer para a construção de novos edifícios. As juntas de freguesias eram (1987), em Portugal, mais de 3000.

Foram alguns os despachos que concediam subsídios para a construção de sedes das juntas: Despacho Normativo n.º 112/86, de 3 de Dezembro, 199 juntas; Despacho Normativo n.º 48/87, de 13 de Maio, 102 juntas; Despacho Normativo n.º 52-A/87, de 24 de Junho, 73 juntas... Mesmo assim, o esforço representava cerca de 10% das juntas existentes. Mas eram fixadas regras muito exigentes relativamente à transferência de verbas que só se efectivava após verificar que a obra estava realizada. E as próprias Câmaras tinham de contribuir com alguns meios. Eu privilegio as parcerias; elas mostram que há aprovação da iniciativa por vários lados, que vão ao ponto de contribuírem materialmente para a conservação do que está em causa.

*

O número de freguesias de um concelho era um dos indicadores que se reflectiam no valor a distribuir do FEF por cada Município. Por isso, o movimento de criação de novas freguesias teve um outro impulso mais pragmático. Não tinha grande influência, mas sempre contava alguma coisa. É preciso ver as consequências de cada decisão que se toma no Parlamento. Havia sempre quem quisesse ficar na História por criar novas freguesias, novas vilas ou novas cidades. Houve um deputado que se especializou no ramo. O pior é que isso acaba por ter sempre custos, ou directos ou indirectos.

*

O movimento de redução do número de freguesias de Lisboa começou a ser falado em 1986. A proposta, nessa ocasião, era passar a designar as pequenas freguesias agregadas pelo nome de bairros, reservando a designação de freguesia para as que resultassem da fusão. Assim se salvaguardaria o sentido da identidade dos “fregueses” com a sua área original, o que sempre foi apontado como um argumento contra a fusão.

Este assunto acabou por resolver-se em Lisboa, em 2012 e a contento de todos. No resto do país tem vindo a assistir-se a disputas político-partidárias que não se focam no assunto, mas fazem elaborações fantásticas entre o interesse de cada partido a nível nacional e o que está em causa a nível local. Oportunamente voltarei a este tema.

*

Nessa ocasião (1986), todos os partidos se preocupavam muito com as verbas que figuravam no Orçamento do Estado destinadas à construção das sedes das Juntas de Freguesia. Sentiam que as Juntas da sua cor estavam a ser preteridas e lavravam grandes protestos, porque os montantes eram exíguos. Passados quase trinta anos, o problema vai ser outro: o que é que se irá fazer a muitos dos edifícios que, então, foram construídos de raiz e que agora (2013) irão ter de ser abandonados por causa da fusão de Freguesias?

*

Recebi uma delegação de notáveis de Vizela. Tiveram o cuidado de nela incluir alguns amigos meus que lá tinham fábricas ou residências. O objectivo era sensibilizar-me para a criação do Concelho de Vizela, “aspiração secular”. O rol de queixas em relação à Câmara Municipal de Guimarães era infundável. Ela não “pregava um prego” em Vizela há décadas. E, todavia, Vizela era economicamente pujante, contribuindo de forma muito expressiva para a criação de riqueza na região. Não havia habitação social; o mercado fazia-se no meio da vila, como nos tempos medievais; à 5.^a feira demorava-se hora e meia a atravessar o centro por falta de uma via circular; havia segregação dos doentes de Vizela nos corredores do hospital de Guimarães; não havia notário nem registo civil; não tinha ido um ECU do FEDER para Vizela; só metade dos arruamentos estavam asphaltados; não havia saneamento básico; enfim, estavam votados ao ostracismo por Guimarães. Sempre me intrigou como se deixou crescer uma acrimónia tão grande entre duas partes de um Concelho que levava à vontade de secessão de uma delas. A criação de novos Municípios seria um sinal errado, porque o que se precisava era de escala. Foi preciso esperar um quarto de século para agora (2012), e por impo-

sição vinda de fora (da famosa “Troika”), se começar a esboçar um movimento de agregação de Freguesias e, inevitavelmente também, de Municípios que permitam dotar cada unidade dos meios técnicos e gestionários necessários para se poderem descentralizar muitas competências, prestando melhores serviços às populações. Não se pense que esta questão só tem cambiantes emotivas entre nós! Na plácida, racional e fria Suécia fez-se uma redução radical do número de municípios, nos anos 50. Pois criou-se um movimento de contestação em todo o país, tendo uma pequena cidade entrado em “greve de fome”. O governo não se deixou abalar na sua determinação e a reforma foi feita. Suspeito de que hoje não o seria. Mas, também, hoje já não se fala na reforma que foi concretizada, todos se tendo ajustado ao novo modelo que ajudou a racionalizar muitas funções.

Nós também fizemos uma operação cirúrgica com amplitude semelhante no século XIX (Passos Manuel; 1856). Hoje, só falam dela os naturais das vilas que deixaram de ser sedes de município, mas sempre com o ar nostálgico de quem evoca glórias passadas que o tempo se encarregou de fazer esquecer.

Tentei compensar a alegada “desatenção” da Câmara de Guimarães, por via da atribuição de participações feitas, aliás ao abrigo dos regulamentos em vigor para a construção do estádio de futebol e do quartel de bombeiros. Nas duas inaugurações tive oportunidade de testemunhar como os ânimos estavam exaltados. O Município só foi criado em 19 de Março de 1998, durante a vigência de um governo do Eng.º António Guterres. Estas criações, no nosso país, têm, principalmente, motivações eleitorais.

Havia uma dúzia e meia de pretensões, entre as quais, além de Vizela estavam Canas de Senhorim, Trofa e Ericeira. Seria uma torrente difícil de estancar. Nunca abrimos a porta.

*

Como digo noutro lado, eu gostava do trabalho nas Comissões Parlamentares, dado que este nos permitia esclarecer e receber informações e preocupações que, por vezes, nos levaram a retocar as propostas que tínhamos feito. Mas isso era no tempo em que falávamos uns com os outros e não se faziam discursos para a imprensa cujos representantes saíam sempre com as notícias e com as “caixas” já feitas.

A Comissão do Poder Local, durante a vigência do X.^o Governo Constitucional, era presidida pelo Dr. Silva Marques, um jurista com grande sentido de humor e posições frontais, sempre formuladas com cortesia e rigor formal. Este solicitou que tivéssemos reuniões frequentes ao que eu, naturalmente, anuí.

Havia questões “quentes” que vinham do passado: os investimentos intermunicipais e os incentivos para a cooperação entre municípios; a transferência de competências para os Municípios, nomeadamente a manutenção das estradas e a construção de novos eixos; as comparticipações concedidas através da Direcção-geral do Equipamento Regional e Urbano; o IVA do sector do turismo; o montante e a grelha de distribuição do Fundo de Equilíbrio Financeiro.

A Lei-Quadro dos Municípios tinha sido publicada no próprio dia em que estávamos a ter a nossa primeira reunião (18 de Novembro de 1985). Gostariam de que ela não tivesse tido as flutuações do passado, mas que constituísse um quadro de referência firme. Entendiam ver, em breve, produzida legislação sobre a lei da tutela, a lei das finanças locais, a lei da delimitação das competências regionais e locais, o estatuto dos eleitos locais... Tudo isso veio a ser produzido com a colaboração da Comissão e em prazos a seu contento.

*

Nós queríamos valorizar muito o papel das Inspecções-gerais. A Inspecção-geral de Finanças (IGF) era um órgão muito respeitado, fazendo as suas acções com grande rigor e imparcialidade. Mas havia inspecções de natureza muito sectorial que deveriam continuar a ser feitas, tendo para as matérias financeiras o recurso à IGF de cuja competência se queria beneficiar. Estava fora de causa criar uma Inspecção-geral do Estado de inspiração napoleónica. Por isso se optou pelo modelo de articulação entre Inspecções especializadas e uma Inspecção-geral de Finanças reservada, naturalmente, aos aspectos financeiros.

Era importante que o público soubesse que o Governo dava muita importância à função inspectiva e que se organizava de maneira a que ela fosse exercida com pontualidade, competência e isenção.

Havia alguns ministérios onde as respectivas Inspeções eram o local de retirada de antigos Directores-gerais, como eu muito bem sabia da minha passagem pelo Ministério da Educação. Havia, em relação a muitas delas, uma insatisfação manifesta. Mas impunha-se reorganizar tudo e dar sinais para o exterior de que o seu trabalho era tido em boa conta.

As Inspeções deveriam ser prestigiadas e rodeadas da maior dignidade; não deveriam constituir meras “prateleiras douradas”. Foi daí que nasceu a Inspeção-geral da Administração do Território (IGAT).

*

A lei orgânica da Inspeção-geral da Administração do Território foi publicada através do Decreto-Lei n.º 64/87, de 6 de Fevereiro. Ela tinha a incumbência não só de inspecionar as Autarquias Locais mas deveria, também, fiscalizar, superiormente, os serviços do próprio Ministério. Ninguém está dispensado de prestar contas e de exhibir, a todo o momento, que cumpre com os preceitos da lei.

*

Em dezembro de 1985, havia 49 Municípios que nunca tinham sido inspecionados (Eles eram, então, 304). Era preciso que as inspeções ordinárias passassem a ser uma rotina e deixassem de ser conotadas com um instrumento de acção político-partidária. Essa ideia tinha de ser arredada, de uma vez por todas.

Havia uma ou outra Câmara que se permitia não fornecer os elementos solicitados pela Inspeção. Essa manifestação de rebeldia não poderia vir para a praça pública, mas não se compadecia também das delongas que o recurso para os tribunais costumava implicar. Era preciso firmeza por parte da Inspeção e apoio patente do Ministro à sua actuação. Por isso dei solenidade à posse do novo Inspector-geral, aproveitando para expor a filosofia da acção pretendida; acima de tudo, o rigor!

*

Eu atribui sempre muita importância às Inspeções-gerais e ao seu papel como disciplinadoras do uso dos dinheiros públicos. Há poucos meses, acabaram com a Inspeção-geral da Administração do Território (IGAT). Fizeram muito mal,

porque a sua fusão com a Inspeção-geral de Finanças (IGF) fez, de um só golpe, acabar com uma experiência inestimável de ligações com uns agentes muito especiais de dispêndio daqueles dinheiros, como são as Câmaras Municipais.

Eu promovi reuniões entre os responsáveis das duas Inspeções-gerais (IGF e IGAT) com o objectivo de estimular o intercâmbio de experiências e, mesmo, de informações que levassem cada uma delas a melhor desempenhar o seu papel.

Reuni-me, em 12 de Maio de 1987, com os Secretários de Estado da Administração Local e do Orçamento e com os dois Inspectores-gerais. Era a primeira vez que eles se encontravam numa reunião de trabalho!... E, como seria de esperar, depois de eu expor o meu propósito, ambos concordaram em manter contactos frequentes entre si, promovendo, também, a colaboração entre os inspectores que iam para o terreno.

A IGF tinha grandes tradições e alguns dos seus inspectores permitiam-se faltas de cortesia que não os tornavam muito populares junto dos Autarcas. Era corrente começar-se a fazer uma inspecção numa Câmara Municipal, sem ter a atenção de iniciar a acção por uma visita ao Presidente da Câmara, comunicando-lhe a razão de ser desse trabalho. Isso irritava, naturalmente, os Presidentes, fazendo-se a ANMP eco das suas queixas. A democracia reclama uma aprendizagem contínua. Era evidente que alguns ainda não conheciam as regras do poder democrático nem o papel dos Autarcas.

Não se tratava de avisar com antecedência quem se iria inspecionar. As inspecções à tesouraria, por exemplo, têm de ser feitas de chofre. Mas uma coisa é fazer correctamente o trabalho de cada um e outra é ignorar as regras de civilidade que têm de existir entre todos.

Não se pode comunicar aos inspecionados o plano de trabalho dos inspectores. Mas assentou-se que deveria a ANMP ser informada dos critérios gerais a que obedecia um plano de inspecções. O conhecimento desse plano não tem consequências muito graves nas entidades que irão ser inspecionadas; tê-las-ão mais sérias naqueles que ficarão com a segurança de que não o serão... Cada função tem as suas especificidades. Por outro lado, é preciso fazer um esforço muito grande de informação, relativamente àquilo que são as boas práticas. Cada um deve saber distinguir

o essencial do acessório. Por isso foi decidido elaborar um manual que explicitasse, junto da ANMP, quais eram os objectivos de cada tipo de inspecção.

Para nós, o controlo interno, feito dentro de cada Autarquia, era a parte mais importante. Esse era o chamado controlo de primeiro nível e o das Inspeções era o de segundo nível.

Era evidente que estávamos todos de acordo em relação à independência das Inspeções do poder político. Nunca o ministro interferiu na elaboração dos planos das inspeções, nem em relação aos seus relatórios e respectivas consequências. Das minhas conversas com os Inspectores-gerais ficou claro para mim que havia um grande esforço de formação a fazer, particularmente em relação às freguesias e a municípios pequenos. Dei, por isso, instruções às Comissões de Coordenação Regional para tomarem a peito esta área da formação. E pude constatar, muitas vezes, como era apreciado pelas Autarquias Locais o trabalho dos funcionários que, com a maior dedicação, levavam a efeito cursos de formação muitas vezes em municípios remotos cujos quadros nunca tinham sido objecto de qualquer atenção em relação à sua competência para desempenhar os lugares onde estavam.

Um problema grande que havia era o das denúncias anónimas. Sei bem que alguns portugueses gostam de atirar a pedra e esconder a mão, mas a quantidade de queixas feitas reclamava, para serem investigadas devidamente, meios humanos que não possuíamos e que estava fora de questão contratar. Elas respeitavam, sobretudo, às licenças para fazer loteamentos urbanos. Eu detesto as denúncias anónimas e ainda mais quem as faz. A minha primeira reacção era mandá-las para o cesto dos papéis, mas estava-se numa fase muito dinâmica da construção civil e tinha de se admitir que havia alguns atropelos à lei. Por isso recomendei que se fizesse uma triagem daqueles fumos que pudessem indiciar fogo e se fizesse uma investigação sumária para ajuizar da veracidade potencial da queixa. Por outro lado, tínhamos que responder a queixas que vinham da Provedoria da Justiça e da Alta-Autoridade contra a Corrupção e que, na sua maior parte, tinham origem em denúncias anónimas.

Nessa ocasião, havia cerca de trinta Câmaras Municipais que nunca tinham sido objecto de nenhuma acção inspectiva. Insisto em dizer: sem inspecção não há funcionamento correcto das instituições. A primeira inspecção tem de ser, como já disse, a interna, mas em cima dela outras devem ser efectuadas, segundo metodologias que estão há muito definidas e testadas.

Uma origem corrente das faltas detectadas era, como já disse, a ausência de preparação de muitos funcionários. Mas tinha havido um período de grande permissividade em matéria de admissão de pessoal. Algumas Câmaras eram os grandes empregadores dos respectivos Municípios e isso levava à entrada de pessoas para funcionários sem terem o mínimo de qualificações. Percebe-se, por isso, porque insistíamos tanto na formação dos que já lá estavam e impuséssemos regras rigorosas para a admissão de novos funcionários.

Os próprios Autarcas tinham uma ideia vaga acerca dos propósitos das inspecções e, frequentemente, atribuíam-lhes intuitos político-partidários por parte do ministro. Era evidente que não os havia. Por isso, dei instruções no sentido de, sempre que possível e adequado, se começar uma acção inspectiva através de uma visita ao Presidente da Câmara, na qual se esclarecesse toda a mecânica das operações.

*

Há sempre uma expressão de rivalidade entre quaisquer outras inspecções e a Inspeção-geral de Finanças. Esta, julga-se, naturalmente, a grande Inspeção do Estado, na tradição napoleónica. Não deve ser assim, porque há especificidades que só uma especialização consegue alcançar. Mas é conveniente que as outras inspecções não se ponham a jeito para que a IGF alcance a sempre pretendida exclusividade. A forma mais fácil de se tornarem vulneráveis é constituírem-se em instrumentos político-partidários de qualquer governo sem grandes escrúpulos em usá-las para causar mossas a adversários políticos, através de sindicâncias e outras acções inspectivas. Uma inspecção como a IGAT é fundamental para garantir a correcção do exercício de funções por parte dos órgãos do Poder Local, com a condição de ser rigorosamente independente e de não haver promiscui-

dade entre os seus responsáveis e os agentes políticos. Por isso, o Inspector-geral deve ser um magistrado acima de toda a suspeita.

*

Para tornar totalmente transparente a actuação da Inspeção-geral da Administração do Território defini que a divulgação dos resultados dos inquéritos, sindicâncias e outras acções inspectivas deveria ser feita no Boletim do MPAT. O formato das conclusões deveria torná-las autónomas e não remissivas, camuflando, eventualmente, o que deveria ser conhecido de todos para se tornar exemplar. É evidente que isso obrigava a uma redacção muito cuidadosa das conclusões. Mas era também isso que se pretendia.

*

As inspecções aos Municípios causavam sempre grande celeuma. Já disse, noutro lado, que se privilegiavam as inspecções ordinárias, mas que não se poderia deixar inconsequente uma denúncia respeitável acerca do que se passava em qualquer Autarquia. Recomendei sempre ao Inspector-geral que não se fizesse publicidade a nada antes do julgamento. Nem a remissão do processo para o Ministério Público deveria ser comunicada. Com a imprensa “sôfrega” que temos, a sentença seria dada logo nessa ocasião. Mas os Autarcas eram muito sensíveis a qualquer anúncio que os maculasse. Diziam ser naturais os “pequenos erros e irregularidades” no exercício das suas funções e que, uma vez apontados ao público, ser-lhes-ia conferida a maior dimensão, com consequências gravosas para a sua reputação. Mesmo a divulgação da lista das inspecções ordinárias tinha de ser rodeada de cautelas, sublinhando o significado de “ordinária”, explicitando o carácter periódico da sua realização. É evidente que o papel dos órgãos de comunicação social era exercido, muitas vezes, de modo parcial. Por isso era tão temida qualquer forma de publicitação de tudo o que tivesse a ver com a realização de inspecções.

*

Quando há mudança de cor política nas Câmaras Municipais, verifica-se sempre um crescimento do número de pedidos de inspecção à gestão dos anteriores responsáveis. Raras vezes eles são devidamente formalizados por escrito. Não vi, assim, razão para alterar a linha geral que tinha definido: uma inspecção ordinária por mandato e inspecções extraordinárias imediatas e prioritárias quando soar qualquer sinal de alerta que indicie que há alguma coisa que não está a correr como devia.

*

A Direcção Geral do Equipamento Regional e Urbano (DGERU) era uma máquina complexa, muito centralizada e desconcentrada nos distritos: uma pirâmide perfeita. O quadro tinha quase quinhentos funcionários para apreciar as propostas e acompanhar a realização de 650 obras (em 1985). Tratava-se de uma máquina pesada. Por isso, eu re-orientei a concepção da estrutura por via da definição de novos critérios para a selecção dos projectos, tal como já foi referido noutro lado, e da fusão de muitos serviços. Quando vi a composição do quadro verifiquei haver muitos contínuos. Eram indispensáveis!... Hoje não existe nenhum. Em 1985, a Direcção-geral não dispunha de nenhum computador! Tinha previsto para 1986 a aquisição de um mini-computador...

*

Outra estrutura piramidal era a da Direcção Geral do Planeamento Urbanístico com a sede em Lisboa, cinco Direcções Regionais (Lisboa, Porto, Coimbra, Évora e Faro) e Delegações nos restantes distritos menos em Setúbal. Era evidente que a solução tinha de ser por via da fusão com a DGERU.

Havia a queixa de que as Câmaras Municipais não seguiam os pareceres da DGPU. Tinha de haver um rearranjo das competências e uma descentralização das responsabilidades.

Como acontece, usualmente, os antigos funcionários, por via de regra técnicos competentes, tinham muita dificuldade em aceitar a mudança. Era um quadro

completamente novo aquele para o qual eles seriam chamados a exercer as novas funções. Alguns, poucos, conseguiram adaptar-se com sucesso. Outros resolveram sair da Administração mais cedo, porque tinham condições para o fazer, sem perder regalias.

Segundo o próprio Director-geral, a maior parte do pessoal estava a exercer funções em Lisboa e com muito pouco aproveitamento. Dos trezentos funcionários, duzentos estavam em Lisboa. No ano antecedente, trinta tinham pedido a transferência para outros serviços, não se tendo dado pela sua saída!... Limitavam-se a produzir pareceres que ninguém lia.

Durante dias inteiros fui ouvindo, em conjunto com o Secretário de Estado, as descrições que os responsáveis faziam das suas organizações. Fomos “amassando” progressivamente, a reforma que julgámos como adequada.

Quando quis saber se se dispunha de técnicos capazes de acompanhar a elaboração dos PDM, foi-me respondido que não. Tinham elaborado um estudo crítico com sugestões para a elaboração de planos de urbanização e de pormenor mas, estes, eu queria que passassem para a responsabilidade directa das Câmaras Municipais, dentro das regras e dos parâmetros por todos conhecidos. Já se sabia como ia parar perto a elaboração e a apreciação de planos locais por instâncias centrais.

Em alguns casos, tinham sido facultadas “casas de função” para os funcionários destacados. Esses eram considerados como inamovíveis, porque não dispunham de meios para comprar ou arrendar habitação noutras partes do país. Esta solução que foi muito praticada, nomeadamente em relação aos magistrados, traz sempre mais rigidez do que flexibilidade de gestão, a menos que existam casas em todos os locais; mesmo assim, põem-se problemas quando chega a ocasião da reforma ou da passagem para as grandes cidades, onde não costuma haver esse tipo de apoio. Quando a expansão dos serviços teve lugar, a seguir a 1974/75, houve que arrendar andares em edifícios próximos para a facilidade de coordenação do trabalho. Não havia edifícios inteiros para onde transferir os serviços. Alguns dos andares arrendados foram em prédios em que outras fracções foram ocupadas por pensões “de alta rotatividade”. Muitos brincavam com a situação, mas eu considerava isso como um desprestígio para os serviços. Tenho hoje para mim como certo: o Estado nun-

ca deve arrendar andares avulsos em prédios com outras ocupações; a Direcção-Geral do Património deve curar de concentrar num único prédio todas as funções públicas das redondezas, sem intromissões privadas de qualquer natureza.

*

Não eram tão raras como seria de desejar as situações de conflito entre Directores-gerais. Eu lembrava-me de ter assistido na Guiné a uma luta de prestígio entre o Governador e o Comandante Militar que acabou na demissão de ambos e na concentração das duas funções numa só pessoa. Segui esse exemplo quando tive de resolver situações semelhantes.

*

Começámos, ainda em Novembro de 1985, a desenhar a grande Direcção-geral do Ordenamento do Território, na qual se haveriam de fundir algumas Direcções-gerais existentes (DGPU, DGERU, DGO) e que se atropelavam umas às outras ou lutavam mesmo entre si para conseguirem afirmar-se. Quando se tem de fazer uma reforma de monta não se deve esperar muito tempo para a concretizar. Se não se ataca rapidamente o problema, começam a desenvolver-se forças, algumas patentes, outras ocultas, que só criam resistências à mudança.

*

Já me referi à preocupação de transparência em relação às decisões sobre o equipamento urbano, propostos pela Direcção-geral de Ordenamento do Território. A definição contava muito, mas a parte tangível da distribuição das participações determinava sempre alguma ansiedade. Por isso, todo o processo era objecto de publicitação. Foi o caso do Despacho Normativo n.º 102/86, de 5 de Dezembro, e do Despacho Normativo n.º 43/87, de 27 de Abril. Não só se definiam critérios objectivos da candidatura, como se deixavam claros os critérios do estabelecimento de prioridades. Assim, deu-se privilégio aos quartéis de bombeiros e à reconversão urbana; em segundo lugar vinham os equipamentos de tipo cultural, desportivo, recreativo e religioso; e, em terceiro lugar, o restante equipamento.

Dava-se muita importância aos pareceres dos organismos e instituições que tinham obrigatoriamente de ser ouvidas e das entidades representativas de cada sector.

*

Com o meu cuidado de fazer preceder a afectação de meios pela definição de critérios gerais, dispusemo-nos a definir um Regulamento do Equipamento Regional e Urbano (RERU), respeitante aos três tipos de construções: religiosas, desportivas e culturais.

Insisti em que constasse do Regulamento um preâmbulo com as orientações decorrentes de uma filosofia geral de realização dessas instalações. Assim foi feito. Tive para esse efeito estimulantes reuniões de trabalho com o Presidente da Conferência Episcopal, o Bispo de Aveiro, D. António Marcelino, com o meu colega da Educação e com o Secretário de Estado da Cultura. Tudo se passou a contento de todos. Mais tarde tive alguns protestos de algumas igrejas protestantes por não terem sido ouvidas também. Mas não foi da IURD.

*

Havia o hábito, por parte de certas organizações privadas, de solicitar donativos para as suas obras ou actividades. Tive de dizer a algumas que isso tinha acabado e que deveriam apresentar candidaturas devidamente apoiadas em projectos concretos e, desejavelmente, acompanhadas por uma memória de natureza sócio-económica. Muitos confessavam não a saber fazer. Mas foram procurar quem sabia.

*

Como já disse, preocupou-me sempre a dignidade dos locais onde se desempenhavam funções públicas: desde as escolas aos tribunais, passando pelas Câmaras Municipais e por todos os outros edifícios. A escolha de racionalização está na própria função. Uma vez decidido que ela tem de ser desempenhada, o espaço de acolhimento não pode ser exíguo ou estar degradado. Por isso, tivemos um programa de apoio à construção ou reabilitação dos Paços do Concelho. Muitos edifícios foram modernizados ou mesmo construídos de novo. Quanto aos últimos, lamentei, algumas vezes, não ter sido crítico em relação ao próprio

projecto. Não podia sê-lo sem ferir a autonomia de decisão dos Autarcas, mas a verdade é que há, no país, alguns “mamarrachos” inomináveis, com data dessa época, em que estavam na moda as propostas pós-modernistas. Esqueciam-se de que só o sóbrio é que dura! Em muitos deles, antevejo obras profundas de remodelação, porque o que foi feito cansa a vista. Uns Paços do Concelho têm de durar, pelo menos, um século! Ora isso não irá acontecer com alguns deles.

*

A Comissão de Coordenação da Região do Alentejo estava mal alojada em diversos edifícios no centro de Évora. Quem algum dia dirigiu uma pequena unidade dispersa por locais separados sabe bem como é perturbador esse facto. Impunha-se concentrar tudo num único edifício. Só fiz uma recomendação: que fosse austero e que usasse exclusivamente materiais de construção locais, leia-se mármore, nos seus acabamentos. Assim foi feito. Deveria fazer-se um concurso de ideias com prémios para os mais classificados e com entrega do projecto ao primeiro. O processo foi desencadeado em Março de 1987.

*

Se, por onde tenho passado, me preocupo muito com o “espírito de corpo” é porque fui, muitas vezes, confrontado com a ausência dele e com os efeitos negativos que isso causa nas instituições que não o cultivam. No auge da luta ideológica e partidária (1974/75/76), era frequente um responsável fazer a contabilidade dos seus funcionários, de acordo com os partidos a que pertenciam. Diziam mesmo, face a certas propostas de acção: “isso é impossível, porque eu tenho tantos funcionários do partido X que se opõem tenazmente a qualquer iniciativa nesse sentido!”... Hoje, estes extremos já não sucedem, mas ainda há instituições que não cultivam a coesão interna nem uma identificação com os seus propósitos que será, em todos os casos, muito conveniente, tendo em vista a eficácia da instituição. Como instrumento de acção, costuma dar resultado um esforço de formação conjunto, no qual participem, em qualquer posição (moderador, formador, etc.), alguns membros das equipas dirigentes.

*

Nas relações de trabalho que tive com o Inspector-geral da Administração Interna que era, no princípio o órgão inspector do Ministério (posteriormente, foi formada uma inspecção mais focada nas questões sob a sua responsabilidade – a IGAT – Inspecção-geral da Administração do Território), lembro-me de ele ter insistido em quatro áreas para a formação: (1) a organização autárquica; (2) a teoria geral da relação jurídica; (3) o urbanismo e (4) as finanças locais e contabilidade. Pretendia criar uma biblioteca especializada e um centro de documentação que permitissem aos inspectores actualizarem-se e completarem a sua formação em domínios com os quais não estivessem familiarizados.

Abordámos a questão sobre os tipos de relatórios. Deveria privilegiar-se a realização de inspecções ordinárias sujeitas a um padrão que teria de ser discutido antes de se tornar rotina. As inspecções extraordinárias deveriam ser imediatas em relação a qualquer indício de “fumo” que funcionasse como alerta de que algo não estaria a correr bem. Os relatórios deveriam ser muito objectivos, simples de entender e de produção imediata; tinha de se evitar a longa espera, que era corrente, na sua escrita. Todas estas orientações foram transmitidas ao primeiro Inspector-geral da Administração do Território que, como digo noutro lado, soube interpretar de forma excelente as suas funções.

*

As reuniões de trabalho com Autarcas eram, por via de regra, úteis quando se tratava de discutir problemas locais ou dos agrupamentos. Quando estavam em causa políticas nacionais, notava-se que tinha havido falta de discussão prévia. Lembro-me de uma reunião, em Castelo-de-Vide, organizada para discutir os problemas do Norte Alentejano. Todos os presentes mostraram conhecer bem os problemas da área e muitas das situações que preconizavam faziam muito sentido. Mas houve um que se salientou pelo estilo de abordagem e pelo carácter pragmático das propostas que fez. Era o Comendador Rui Nabeiro, Presidente da Câmara Municipal de Campo Maior, onde era adorado por todos os Campomaiorenses. Simpatizei imediatamente com ele. Ainda hoje, passados quase trinta anos, mantemos um relacionamento que, para meu benefício, carrega a simpatia que só os Alenteja-

nos conseguem transmitir e a argúcia de quem viu muito mundo e aprendeu. Estimo, particularmente, o devotamento sem reservas que ele tem à sua terra.

*

Fui alertado (7 de Dezembro de 1985) para o perigo de os PDM poderem não responder às expectativas, como instrumento de gestão do território, por falta de uma acção prévia de informação, sensibilização e divulgação do que se pretendia. “Estamos abaixo da estaca-zero!”, foi-me dito. Por isso me apliquei na revisão da legislação – simplificando os instrumentos disponíveis e evitando a sobreposição de figuras e de competências – e me dei como obrigação explicar, explicar e voltar a explicar... Essa também é a função de um ministro.

*

Havia um grave problema na transferência de competências para as Autarquias Locais, relativamente a estradas que, na realidade, tinham importância circunscrita a um ou dois Municípios, mas que estavam sob a responsabilidade da Junta Autónoma de Estradas, que não tinha meios humanos nem materiais para assegurar a sua manutenção. Eram 12.000 km, no território continental! Mas as Câmaras estavam muito avisadas contra as transferências, por causa do que tinha acontecido uns anos antes com as escolas. Foi um exercício de persuasão difícil que, obviamente, teve resposta, assegurando, também, a transferência de meios. O estado em que muitas se encontravam era deplorável e quem sofria o primeiro impacto das queixas eram os Presidentes das Câmaras. Especialmente por isso, conseguiu-se resolver o problema em tempo razoável.

*

Um dos temas que mais discussões deu foi a passagem da responsabilidade sobre 12.000 km de estradas da Junta Autónoma de Estradas para as Autarquias Locais. A Junta era um organismo cheio de prestígio técnico e gestionário. Presidida, habitualmente, por um oficial-general oriundo da Arma de Engenharia, a sua estruturação era muito feita à imagem militar. Eu ainda privei com um dos últimos Presidentes dessa estirpe, o General Almeida Freire, um engenheiro

notabilíssimo e um modelo de cavalheiro. Algumas vezes estivemos em posições que conflituavam – sendo eu Presidente da CCRN – porque eu defendia a descentralização de funções e ele tinha uma carta de competências assente numa organização piramidal da qual era o topo. Nunca perdemos a compostura, tendo conseguido resolver muitos problemas concretos.

Sucedeu que, durante o regime precedente, não se concebia que as estradas saíssem daquela classificação em patamares que começavam nas estradas nacionais de primeira classe e iam até às de terceira. Ainda havia as estradas municipais e os caminhos vicinais, mas estes já estavam na esfera de competências das Câmaras Municipais. Mas muitas das estradas do terceiro grupo eram manifestamente de interesse municipal ou intermunicipal, não fazendo sentido que permanecessem sob a jurisdição da Junta.

As Câmaras queriam muito recebê-las, mas pretendiam ser pagas pelos novos encargos que teriam de assumir. Não só as estradas teriam de ser transferidas em bom estado como deveria haver uma compensação anual para a sua manutenção. Nomearam-se comissões de peritos, os mais distintos, que computaram esses encargos anuais com uma variação que ia de 150 contos por quilómetro por ano até 500 contos! Era inexecutável. Começámos por propor fazer a transferência em 4 anos “desclassificando” cerca de 2.200 km por ano. Mas isso significava onerar os encargos da Junta em cerca de 30 milhões de contos por ano, o que a impediria de fazer muitas outras obras nas estradas que, inevitavelmente, teriam de ficar sob a sua jurisdição.

Conseguiu-se ir fazendo a “quadratura do círculo”, com muitas negociações e algumas compensações dadas caso a caso. E tudo foi levado a bom termo porque as Câmaras queriam muito as estradas e a Junta livrar-se delas... Imagine-se o que seria se não houvesse convergência de vontades!

Quem me auxiliou muito na preparação do material para a negociação foi o Eng.^o David Assoreira, então Presidente da Comissão de Coordenação da Região do Algarve.

*

Como já referi a questão da transferência de estradas da órbita nacional para a municipal suscitou grandes polémicas nas quais o ministro de tutela das Autarquias teve um papel de negociação longo.

A rede ideal de estradas municipais deveria ter cerca de 14.000 km, de acordo com os critérios europeus. O total da rede viária municipal, incluindo os caminhos vicinais era de 47.000 km. Como é fácil de compreender, a rede viária a transferir para os Municípios era a parte mais degradada da rede nacional, portanto a que reclamava mais meios para a sua reabilitação. As Câmaras Municipais só aceitavam receber vias reabilitadas; isso punha à Junta Autónoma de Estradas problemas orçamentais enormes. Mas eram as Câmaras que estavam a ser julgadas pela população pelo mau estado das suas estradas. Por outro lado, havia o problema da manutenção dessas vias; o que as Câmaras pretendiam era 300 a 350 contos por quilómetro e por ano; a Junta propôs 100 contos e, mesmo assim, tinha-se a maior das dúvidas em relação à possibilidade de cumprimento de um compromisso dessa ordem.

A situação foi, como já disse, transferir cerca de 2.200 quilómetros por ano, o que em quatro anos daria 8.800 quilómetros. A reabilitação computava-se em 3.000 contos por quilómetro. O montante anual seria, então, de 6,6 milhões de contos o que daria 26,4 milhões em quatro anos. Haveria, ainda, de atender à rede projectada, mas ainda não construída, e aos custos da manutenção. Foi decidido englobar estas verbas no total a transferir para os Municípios, mas os serviços do Ministério, em nome da transparência, propunham que essa fosse uma receita corrigida e as Câmaras Municipais pretendiam que ela integrasse o bolo geral.

Detive-me um pouco mais nesta descrição para ilustrar como uma negociação tem de caminhar por fases, colocando-se o negociador numa posição aberta às duas partes. Havia que encontrar uma solução. Essas partes – a Junta Autónoma de Estradas e os Municípios – tinham de aproximar as suas posições. Nenhuma queria abandonar as suas condições de partida. Havia que ir persuadindo através de exemplos concretos e encontrar uma instância de acompanhamento da transferência. Chamámos-lhe Unidades Regionais de Projecto; eram constituídas por três elementos: o presidente da CCR, um representante da Junta e o Autarca presidente do agrupamento.

Tinha de ser elaborado um decreto-lei, definindo a rede rodoviária municipal e concentrar-se uma ordem de prioridades para a transferência e para a manuten-

ção. Para esta foram seleccionados os eixos com importância intermunicipal. E foi decidido manter uma base de dados com a informação relativa aos eixos da rede municipal e aos gastos que, efectivamente, foram feitos com a sua reabilitação. Se não se for colhendo informação quando ela está disponível, acabará por se fazer negociações assentes em estimativas sempre susceptíveis de discussão. Mas o trabalho metódico e paciente é difícil, para os Portugueses...

*

Quando pedi aos Presidentes das Comissões de Coordenação para fazerem o mapa do que seria a sua rede rodoviária regional somente os do Algarve e do Alentejo conseguiram os elementos, porque ao longo do tempo tinha-se construído pouco naquelas regiões. As outras três regiões não tinham nem o projectado, nem o construído. O plano rodoviário municipal disponível era o de 1945 e ninguém o tinha actualizado. Mais uma razão para haver redes rodoviárias regionais, contendo os trechos de interesse intermunicipal que assegurariam as ligações à rede rodoviária nacional que tinha experimentado grandes alterações. Os Autarcas queriam que houvesse uma rede regional – que, obviamente, não ficaria à sua conta – e redes municipais.

*

Para evitar algumas “habilidades” correntes, por proposta do Secretário de Estado, assinei um despacho que definia, em relação às obras comparticipadas pela Administração Central, que as altas de praça e as revisões de preços eram sempre da conta das entidades comparticipadas.

*

No nosso país, a divisão em coutadas, em termos profissionais, é um assunto muito sério. Nas profissões de engenharia e arquitectura teria sido conseguida uma situação de equilíbrio, através do Decreto-Lei n.º 73/73, mas ela foi fictícia, porque logo a seguir começaram a mover-se influências para o modificar. Só em

2009 (26 anos depois!...) foi publicado um outro decreto (n.º 31/09, de 3 de Julho) que era suposto resolver a questão, mas não o fez, porque não atendeu às recomendações de, pelo menos, uma das partes interessadas, tendo recomeçado, logo e em piores termos, com a contestação ao diploma.

Quando o Decreto-Lei n.º 73/73 foi feito só existia, devidamente estruturada, a Ordem dos Engenheiros e o Sindicato dos Arquitectos. Entretanto, surgiu a Associação dos Arquitectos Portugueses, posteriormente transformada em Ordem dos Arquitectos e constituiu-se (cerca de 1985) o Sindicato de Agentes Técnicos de Arquitectura e de Engenharia.

Como seria de esperar, o Arquitecto Nuno Teotónio Pereira, da Associação dos Arquitectos Portugueses e com quem eu tinha relações cordiais, solicitou logo (Dezembro de 1985), uma reunião para analisar a situação profissional dos Arquitectos. Já havia profissionais para satisfazer as necessidades do país, estando a verificar-se situações de desemprego ou de sub-emprego que o preocupavam. O sector de refúgio dos que não encontravam trabalho na profissão era o ensino. Vinha alertar-me para os malefícios da abertura de concursos para a elaboração de projectos, o que considerava como uma epidemia negativa por causa do imenso trabalho desaproveitado que eles geravam (só um era escolhido!) e para as dificuldades criadas pelo Decreto-Lei n.º 73/73. Tinham trabalhado a este respeito com o Conselho Superior de Obras Públicas, mas haviam-se desentendido por causa das disposições transitórias.

Falei logo com o meu Colega das Obras Públicas, o Eng.º João Maria de Oliveira Martins, mais velho do que eu poucos anos, mas que eu ainda havia conhecido na Faculdade de Engenharia do Porto, onde tinha sido um aluno muito distinto. Ambos começámos a ouvir profissionais dos três grupos profissionais e a carrear achanges para uma revisão do diploma. Não foi possível encontrar, então, uma resposta nem ela existe hoje, porque o novo decreto suscita mais objecções do que o anterior. Eu propendo sempre para soluções mais liberais, em que os atributos de cada um ou das firmas a que pertencem sejam valorizados pelo dono da obra. O pior é que este tem tendência para escolher a “solução mais baratinha” e esta pode ser fatal a muitos títulos: a condução da obra, a solidez e segurança do executado, a inova-

ção, etc. Por isso tem de haver regras, mas eu optaria por um conjunto de normas minimalistas ou de orientação geral, sem estar a erguer muros muito espessos entre os diferentes grupos. Mas não irá ser fácil fazê-lo!

*

Devo dizer que não gosto muito desta dependência de três classes profissionais importantes – engenheiros, arquitetos e engenheiros-técnicos – daquilo que o Estado (o Governo ou a Assembleia da República) pode definir a esse respeito. Eu preferiria ver juntarem-se as três associações profissionais, escolherem um “senador” que a todos inspirasse confiança para moderar as discussões sobre o que está em causa e poder arbitrar, na certeza de que todos têm de ceder algo. De outro modo, continuar-se-á de versão em versão, umas mais “elitistas”, outras mais “populistas”, havendo sempre quem se queixe mais do que os outros. Quando todos se queixarem, simultaneamente (pouquinho), deve ter-se encontrado o equilíbrio.

*

Sempre atribuí muita importância à formação dos arquitectos e à obrigatoriedade de serem os projectos de arquitectura assinados por profissionais devidamente credenciados. As épocas de maior prosperidade coincidem, naturalmente, com as de maior construção. Se não se tem mão nas autorizações de construção e na qualidade dos projectos o resultado é a desfiguração da paisagem.

Isso foi particularmente evidente nos tempos em que os emigrantes na Europa mandavam dinheiro para fazer casas enormes e berrantes. Admitindo que eles não queriam gastar dinheiro com os projectos, eu solicitei, nos meus tempos da Comissão de Coordenação da Região do Norte, a uma equipa de arquitectos competentes, de um GAT, para elaborarem os projectos de quatro casas-tipo que, de acordo com o tamanho da família do dono da obra, poderiam ser submetidas às Câmaras Municipais. Foram feitas numerosas cópias das plantas e dos alçados que se deixaram nas salas de espera das Câmaras e que os funcionários tinham instruções para divulgar. Ou porque estes não o fizeram com persuasão ou porque cada um “trazia a sua casa na cabeça”, não foi construído nem um dos projec-

tos oferecidos que, aliás, eram correctos e económicos. Concluí que formar arquitectos é muito importante, mas educar, em termos estéticos, as pessoas se revela ainda mais determinante. E não faz mal nenhum estabelecer regras de construção duras, como fazem os suíços, que todos gabam, mas poucos aceitam.

*

Eu era particularmente sensível à escassez de arquitectos no guarnecimento de lugares nos gabinetes técnicos das Câmaras Municipais. Lembrava-me bem da constituição dos GAT (Gabinetes de Apoio Técnico) e das dificuldades que, nessa altura, tive de enfrentar.

Recebi uma delegação da Associação dos Arquitectos Portugueses (AAP) no dia 9 de Janeiro de 1987. Eu conhecia pessoalmente alguns dos que a integravam. Eram todos profissionais distintos. Estava sempre presente, na troca de impressões, a famigerada questão do Decreto-Lei 73/73 que não lhes tinha reservado a posição que eles – em meu entender, justamente – queriam ver consagrada. Mas a Lei tinha de contentar muitos e o legislador, de 1973, não cedeu a tentações de contentar os que, em princípio, teriam habilitações menos exigentes.

A situação continuava, contudo, pouco satisfatória. A Associação tinha feito um inquérito às Câmaras Municipais. Não haviam respondido todas e as que o deixaram por responder não eram, de certeza, as mais robustas. Nessa ocasião, 65% das Câmaras que tinham respondido não dispunham de arquitectos nos seus quadros permanentes e só 25% dessas tinham intenção de o fazer. A preocupação em ter quadros ajustados às funções não era a maior. Enquanto for essa a atitude, avançaremos pouco. Eles devem ser poucos mas bons!

O que mais dava cuidado à Associação era, todavia, a situação de isolamento em que estavam os jovens arquitectos. A Escola já não lhes proporcionava contactos. O local de emprego não existia. Por isso, a resposta da Associação era dada através da constituição de núcleos que os pudessem agregar e acompanhar, não os deixando isolados.

Eu acho bem que as associações profissionais façam isso. Mas o problema é comum a todas as profissões que se exercem individualmente, mesmo dentro de uma empresa. A questão é nacional. Os Portugueses gostam pouco de se associar,

com pares ou com ímpares... Se a “vidinha” o permitir, isolam-se, preferencialmente, na família e diante da televisão. Este é um problema que os nossos vizinhos Espanhóis seguramente não têm...

*

A Fundação Salazar, cujo fim era a construção de habitações sociais, tinha sido extinta em 1978, pelo 2.º Governo Constitucional (PS/CDS). A lei de ratificação confirmou a extinção. A Fundação possuía 1518 fogos espalhados por 33 localidades. As casas passariam para as Câmaras Municipais – e, por isso, eu estava a ser ouvido – mas havia depósitos no valor de 170.000 contos e um património de cerca de 1,5 milhões de contos. Tinha sido nomeada uma comissão liquidatária e, face àquelas disponibilidades, logo surgiu a ideia de uma reactivação da fundação. Isso estava fora de causa, mas havia 14 pessoas que asseguravam a sua gestão e que se propunham continuar a construir para vender aos inquilinos. Diziam mesmo que tinham capacidade para construir e vender 400 casas por ano. A Fundação beneficiava de mais isenções do que o próprio Estado!

Mais uma vez se verificou que, em Portugal, é mais difícil extinguir do que instituir...

*

A questão das finanças locais é complexa. Às Câmaras aborrece-lhes a iniciativa de cobrar mais taxas. O imposto sobre a circulação automóvel (vulgo, o “selo do carro”) era receita do Tesouro; tinha passado, em tempos, para as Câmaras. A partir daí, não foi actualizado. E, durante o tempo em que estive no Ministério, só com relutância aceitavam a sugestão de o aumentar. E, todavia, o regime só será justo e transparente quando se puder ligar o que se paga ao modo como é gasto e aos serviços que recebemos em troca. O escalão local é um bom nível para poderem os cidadãos fazer essa apreciação.

*

O MDP-CDE fazia muitas propostas despropositadas e sempre demagógicas. Como sabia que muito dificilmente seria do Poder algum dia, permitia-se propor coisas que eram sinais errados para a disciplina das contas públicas que queria-

mos alcançar. Uma dessas propostas respeitava à criação de uma linha de crédito de emergência para os Municípios pagarem aos empreiteiros as suas dívidas... tudo em nome da salvaguarda do emprego e dos trabalhadores!...

*

Em 27 de Dezembro de 1985, tive a minha primeira reunião com a Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP). Comecei por fazer votos para que os nossos contactos fossem frequentes e positivos, porque eu tinha muita confiança nas virtualidades do diálogo. Fui avançando com a abordagem de alguns pontos da agenda: o Orçamento do Estado para 1986; o valor do IVA e as suas implicações para os Municípios; a transferência dos famosos 12.000 km de estradas para a responsabilidade dos Municípios; os fundos europeus; as obras intermunicipais que vinham do antecedente; etc.

O Presidente da ANMP era o Dr. Artur Torres Pereira, Presidente da Câmara Municipal de Sousel, um caçador emérito, de voz tonante e presença impressionante (especialmente quando vinha de capote alentejano), mas de trato muito afável. Começou por referir as más relações que a Associação tinha tido com os Ministros das Finanças anteriores. Contava comigo para as tornar mais macias com o actual. Depois fez uma longa exposição acerca dos méritos do Poder Local, contra a interferência dos Governadores Civis na vida das Autarquias, de reticência em relação ao papel dos órgãos regionais presentes e futuros, de prudência em relação à transferência de competências para os Municípios, de vontade de participar nos benefícios dos fundos estruturais, de acordo em relação aos programas integrados, mas também de atenção às acções não susceptíveis de integração e de reivindicação do máximo de meios orientados para as Autarquias através do Fundo de Equilíbrio Financeiro e das outras rubricas do Orçamento do Estado. Estava traçada a estratégia da acção com que eu poderia contar: o máximo de autonomia e de meios; o mínimo de coordenação e de interferência! Fiquei inteirado... Mantivemos sempre relações civilizadas, mas eu sempre soube que ele tinha uma agenda própria que só coincidia com a minha quando se tratava de assegurar mais meios para as Autarquias Locais. No resto, eu deveria ser muito prudente e tão hábil quanto as minhas capacidades permitissem.

Começou, nesse dia, uma longa relação com a ANMP que culminou com um acto desvanecedor. Foi-me entregue, em cerimónia impressionante e a par do Dr. Jorge Sampaio, em 12 de Dezembro de 2005, um prémio pelo que eu tinha feito pelo reforço do Poder Local, ao longo de dez anos. O galardão é uma miniatura, muito bem realizada, de um monumento que existe em Coimbra para celebrar o Poder Local e concebido pelo meu Amigo Álvaro Siza: uma convergência de distinções que eu muito apreciei. Está em lugar de distinção na minha sala.

*

O montante do Fundo de Equilíbrio Financeiro (FEF) a incluir no Orçamento era sempre motivo de grandes discussões. Ele deveria ser somente um fundo de perequação destinado a compensar as autarquias mais pobres. Mas tinha, nessa ocasião e ainda tem hoje, um peso muito importante na receita das Câmaras, porque elas não estão abertas a cobrar mais impostos localmente, graduando o valor cobrado em função do que lhes for permitido pelos seus próprios eleitores.

Quando vejo uma pequena comunidade da área metropolitana de Copenhagen, lamentar a morte de um seu residente Mærsk Mc-Kinney Møller, entre outras coisas, por ele ser o seu maior pagador de impostos e garante de uma prosperidade local evidente, fico com a medida do que temos de caminhar para alcançar o nível da Dinamarca em matéria de competências locais, de geração dos meios que as paguem e de prestação de contas aos eleitores...

Mas também suscitava discussão a grelha de distribuição que articulava numerosas variáveis desde a orografia à população, ao turismo, à emigração, aos indicadores de desenvolvimento económico, etc. Como eu achava correcto, os parâmetros definidores dessa grelha deveriam constituir objecto de uma investigação permanente para a tornar mais fundamentada e mais justa. A ANMP também fazia esse tipo de análises.

Em matéria de Inspeção concordámos que seria equilibrado que houvesse uma inspecção ordinária por mandato.

As reuniões com a Associação eram sempre longas. Mas, independentemente de não estarmos de acordo em todos os pontos, eu faço um balanço muito positivo de todo o período em que fui responsável pelo sector.

*

A questão da construção da nova Sé de Bragança foi-nos posta em cima da mesa logo em Janeiro de 1986. Ela correspondia a um sonho do Bispo D. António Rafael que nela investia todas as suas energias e determinação, que eram enormes. Mas não havia dinheiro para uma construção tão vultuosa. Todavia, o Bispo insistia: seria a última Sé a ser construída em Portugal! Não se constituiriam novas dioceses. Por isso, a construção teria de ser grandiosa.

O projecto inicial, do Arq.^o Vassalo Rosa, era muito bonito. E austero! Mas o Bispo foi acrescentando valências e o resultado final não é tão interessante como a versão original. Ele mexia-se por todos os lados para arranjar meios entre os fiéis brigantinos residentes e emigrantes. Mas a terra não é rica e a construção era dispendiosa... Por isso, tinha de ser o Estado a arcar com o que pudesse. Uma das soluções, nestes casos, é esperar por melhores dias; mas o Bispo não esmorecia. O pior era que a hierarquia da Igreja não me parecia que atribuísse uma tão grande importância à construção de uma Sé nova, como fazia o prelado local. A antiga matriz, no centro da Cidade deveria chegar...

Sugeri que, para atenuar as críticas que, de muitos lados nos vinham, o Bispo organizasse uma exposição dos desenhos e da “maquette”, recolhendo pareceres. Assim fez ele sem desfalecimentos. Não parava de se movimentar, mas o orçamento da Sé não diminuía e os meios não aumentavam. Alvitrei que talvez se pudesse construir por fases. O pior é que havia uma cripta imensa e esta era por baixo da catedral, não podendo uma ser feita sem a outra. O que se poderia diferir no tempo era pouco relevante, em termos orçamentais. Mas lá se conseguiu qualquer coisa...

Mas o Bispo estava de tal maneira “enfeitiçado” que um dia veio pedir-me para interceder junto do Presidente da República e do Primeiro-Ministro para que fossem ver a “maquette” do projecto. Seguramente que ficariam rendidos e arranjariam todos os meios para concretizar, num ápice, a construção.

Eu brincava com ele, dizendo que qualquer catedral que se preze leva séculos a ser construída. Mas ele não desarmava: queria-a já! E conseguiu-o. Eu tenho grande apreço pela perseverança. Mas àquele nível, não sei se é virtude, se é obsessão!...

Ainda visitei as obras, como ministro, já os “toscos” iam avançados. Mas a inauguração só teve lugar durante o governo seguinte. Nesse dia vi o prelado mais feliz de Portugal. O seu grande sonho tinha sido concretizado e ele não o escondia.

*

A variável “tempo” é muito importante e muitas vezes esquecida quando se tomam decisões.

O Gabinete Técnico Local de Guimarães foi o primeiro a ser instalado em meados da década de 80. Só passados vinte anos é que foram visíveis os resultados dos esforços pacientemente feitos por técnicos competentes e que trabalharam sem holofotes. Hoje, é outra a ordem dos problemas que se põem no Centro Histórico. Mas ele foi salvo a tempo de uma degradação que seria irreversível se não fosse sustida naquela ocasião.

*

Uma das obras intermunicipais que melhores resultados deu foi a chamada Via Estruturante do Vale do Ave, ligando Joane a Vizela. Reclamou numerosas reuniões com os Autarcas do Agrupamento. Neste, tinha então influência preponderante o Presidente da Câmara de Fafe, Dr. Parcídio Summavielle Soares. Houve que convencê-lo antes de passar ao plenário do Agrupamento. Era importante ter a anuência de todos, porque uma boa parte dos fundos eram dados pelos Municípios e a afectação da subvenção central tinha de ser decidida pelo Agrupamento. As condições de circulação na zona eram insuportáveis, determinando atrasos que se repercutiam na prosperidade das muitas pequenas e médias empresas ali instaladas. Quando a Via abriu, os empresários sentiram, de facto, que alguma coisa de bom tinha sido feita para eles. Tiveram a generosidade de mo transmitir, o que não é nada comum.

*

Estava em curso uma profunda reforma do nosso sistema fiscal. Não faria sentido que as finanças locais e as suas fontes não fossem apreciadas no quadro que o estava a definir. Por isso, foi nomeado um pequeno grupo para fazer sugestões

e analisar as propostas que iam sendo elaboradas e pudessem repercutir-se nas finanças locais.

Como já referi noutro lado, a situação ajustada será quando os contribuintes souberem para onde vai o fruto dos seus impostos e em que é ele aplicado. O nível autárquico corresponde a um patamar suficientemente próximo do eleitor para ele poder avaliar com facilidade como são gastos os meios para cujo montante contribuiu.

Por isso, quando se fala no reforço da democracia, para mim ele passa pelo revigoramento e responsabilização crescente do Poder Local.

*

Num sábado em que se abriu ao tráfego uma ponte e alguns trechos de uma circular à volta de Barcelos, houve inauguração presidida pelo Primeiro-Ministro. Esteve presente uma televisão inglesa, o que me surpreendeu. Afinal ela tinha sido alertada por um partido da oposição para ridicularizar a cerimónia de inauguração num programa a que os Britânicos não ligaram nada, mas que foi repetida uma vez e outra na televisão portuguesa. Como se, em Inglaterra, também não fossem inauguradas obras mais e menos importantes do que aquela. A cegueira partidária leva a atitudes muito pouco abonatórias de quem as toma. É evidente que o programa foi visto por alguns em Bruxelas, de onde tinha vindo parte dos meios financeiros para construir a ponte. O tom geral da reportagem era inculcar que éramos provincianos. Quem colaborou na farsa esqueceu-se de que estava a cuspir na água que haveria de vir a beber.

*

Com a minha preocupação para estimular a base económica dos Municípios e fazer com que o seu incremento e diversificação fosse objecto de reflexão constante, nas visitas às Câmaras eu puxava a conversa sistematicamente para o tema.

Lembro-me de que uma vez fui a Torres Vedras, numa manhã de Verão, mas que por volta do meio-dia ainda mantinha uma neblina cerrada, como é corrente no Oeste. O Presidente da Câmara, depois de ter exposto os seus pontos de vista passou a palavra ao vice-presidente, também com o pelouro do Turismo. Ele tra-

çou um quadro demasiadamente optimista do sector. E quando eu lhe perguntei como conciliava o fomento do turismo, como base para tudo, com o nevoeiro que ainda teimava lá fora, ele respondeu-me sem hesitar: “Mas nós já temos o nosso “slogan”: Frequente as nossas praias à tarde! Disfrute das nossas discotecas à noite! E passe a manhã na cama!”...

Há resposta para tudo...

Fiquei com relações cordiais com o homem que veio a ser Presidente da Câmara uns anos depois. Era um Português de reacções rápidas...

*

As discussões, em torno do Orçamento do Estado, com a Associação Nacional de Municípios Portugueses estavam, como já disse noutro lado, demasiadamente focadas no montante do Fundo de Equilíbrio Financeiro. Era, como diziam, o “barómetro” para o qual olhavam para avaliar a consideração do Governo pelas Autarquias. Insistiam em referir que Portugal exibia o valor mais baixo do ratio Gastos das Autarquias/Gastos Totais do Estado ou PIB. Vinham, sistematicamente, com os exemplos nórdicos. Quando eu lhes contrapunha as numerosíssimas competências dos Municípios escandinavos e a percentagem dos seus impostos locais em relação com a carga fiscal nacional, arranjavam sempre forma de arredar a discussão para outros temas.

Quando hoje, compulso as notas que, então, tomei desses encontros, não posso deixar de admirar as qualidades de argumentação de todos os intervenientes. O Presidente, nas reuniões mais formais do ministro com a comissão directiva da ANMP, tinha o cuidado de trazer representantes de todas as forças políticas e de as deixar falar, obviamente em unísono com o que ele já tinha dito acerca da insuficiência do FEF. Mas, hoje, que recordo essas reuniões, devo tirar o chapéu à habilidade dialéctica de todos os intervenientes. Por isso, quando encontro algum deles, nos sorrimos quando evocamos essas sessões de trabalho.

*

Em 1986, as Câmaras Municipais dispunham de Serviços Municipalizados de Electricidade que se encarregavam da distribuição de energia e da iluminação pública; obviamente, compravam a energia que distribuíam a quem a consumia. As produtoras haviam sido numerosas, mas tinham-se vindo a fundir, na ocasião sendo só uma, a Electricidade de Portugal (EDP) que gostaria de integrar verticalmente todo o sector, desde a produção até à distribuição. Mas as Câmaras perceberam que poderiam “cobrar” a cedência da sua actividade no campo da energia. Punham sempre condições, nomeadamente quanto à integração do pessoal e quanto à compra das instalações que valorizavam em alta, pretendendo a EDP, por outro lado, assumir o menor volume de encargos possível.

Como metia Autarquias, fui solicitado a exercer um papel de mediano entre as duas posições.

As Autarquias queriam sentar-se na mesa da administração da EDP e esta estava assustada com a ideia de os ter lá. Os estatutos da EDP vigentes ao tempo aceitavam a presença de Autarcas num órgão de controlo, mas nunca no órgão executivo. A electricidade era considerada como um assunto muito técnico e as Autarquias como órgãos muito políticos... As duas coisas eram verdadeiras. Além da administração, havia órgãos de acompanhamento e controlo regionais, que permitiam atender às recomendações das Autarquias.

Hoje, a discussão tem ressonâncias longínquas. A maior parte do pessoal que, a partir das Autarquias, foi integrado na EDP já está praticamente todo reformado, o que quer dizer que já não há memória do que eram os serviços municipalizados de electricidade.

As minhas conversas com a EDP eram tidas com o seu presidente Eng.^o Raúl Bessa e com o Eng.^o Cruz Filipe que eu admirava como pintor.

As Autarquias, compreensivelmente, queriam assegurar as melhores condições possíveis e faziam-se caras.

Tudo acabou a contento. Nessa ocasião, a EDP tinha mais problemas com os sindicatos. As duas centrais sindicais não se entendiam, nem entre si, nem com a administração. Por isso, esta tinha de manter duas conversas paralelas,



FIG. Albufeira da Valeira. Douro.

mas numa linha de equilíbrio muito fina, para não se deixar escorregar em contradições que seriam imediatamente aproveitadas.

Os produtores independentes não punham grandes problemas, porque a sua produção era quase negligenciável e a EDP pagava bem a energia que eles injectavam na rede. Foi preciso assegurar uma articulação entre a EDP e o grupo de estudo das “mini-hídricas” nascentes a que faço referência noutros lados.

Este tema, hoje, não merece notícias, mas, naquele tempo, as dívidas dos municípios à EDP, a integração dos serviços municipalizados na EDP, a absorção e provável dispensa do pessoal pela EDP, ... tudo isto vinha diariamente nos jornais. Por isso, tinha de ser pegado com pinças. O assunto da energia foi gradualmente perdendo vapor...

Como era natural, a EDP também era candidata aos fundos europeus. Nessa ocasião, era Sines IV e o Alto-Lindoso que estavam quase prontos para arrancar e precisavam de financiamento. Em relação ao segundo aproveitamento, a pressão fazia-se também aos fins-de-semana, quando o seu responsável Eng.^o Armando Paupério me visitava para enaltecer as grandes virtualidades do projecto. Ele fez um trabalho excelente, particularmente na resolução dos inúmeros problemas fundiários que se levantavam na Galiza, onde a maior parte do embalse se localiza. Ele era a ilustração perfeita da conjugação do engenheiro competente com o negociador hábil; conseguia sistematicamente o que tinha começado por ser negado e ainda fazia amigos pelo caminho!...

*

Como em todos os países, o fornecimento de energia eléctrica começou por ser local. Os produtores eram muitas vezes locais tanto para o gás como para a electricidade. Lembro-me bem de quando uma boa parte da energia eléctrica para consumo doméstico, no Norte, vinha de uma pequena central no Lindoso, o que era sempre sublinhado. A procura, entretanto, cresceu e a oferta passou-lhe à frente, apesar de muitas unidades industriais se terem transformado em grandes consumidores. Os sistemas do Cávado-Rabagão e do Douro, no norte, e o do Zêzere, no centro, começaram a assegurar uma produção suficiente e, no caso do Porto, mesmo

superabundante, porque foram induzidos hábitos de consumo de electricidade muito generosos, levando as famílias a equiparem-se com electro-domésticos como não havia noutras partes do País. Mas a regra era haver Serviços Municipalizados de Electricidade em todos os Concelhos, para assegurar a “distribuição em baixa”, a partir de grandes estações pertencentes a entidades que asseguravam a “distribuição em alta”.

Mas, era evidente que tudo favorecia a “escala”. As fusões dos produtores sucederam-se; a dos grandes distribuidores também. A Electricidade de Portugal ambicionava ter, também, o comando da distribuição em baixa. Mas isso opunha grandes resistências por parte de algumas Câmaras Municipais, nomeadamente da do Porto, onde qualquer uniformização de tarifas representava um problema político. Bem se invocavam as “area boards” inglesas e outros exemplos europeus de fusões e de procura de uniformização de condições. O pessoal dos Serviços Municipalizados, por via de regra, gostava, porque as condições de vencimento e sociais que a EDP lhes oferecia eram melhores do que as que eles usufruíam. Havia algumas chefias que reagiam, porque iam deixar de ser chefes, passando a funcionários, nem sempre muito graduados. Mas a primeira reacção foi negativa porque a mudança era de fôlego. Tive reuniões intermináveis para salvaguardar os interesses dos “pequenos” face à torrente que aí vinha. Tenho notas de uma que se realizou em 11 de Maio e nas quais foram analisadas as consequências da formação de uma *holding*, englobando as empresas de produção e as de distribuição. Hoje, sabemos como tudo terminou, mas posso deixar o testemunho de que as coisas não foram fáceis!... Nessa data ainda havia a ideia de se fazerem quatro empresas de distribuição regionalizadas, mas temia-se que elas viessem a encontrar dificuldades financeiras sérias.

Estava-se numa fase em que se tinha (as Câmaras Municipais) feito um grande esforço de electrificação. A seguir às estradas e à água vinha “a luz”. Estimava-se, então, que 95% dos lugares com mais de 100 habitantes estivessem servidos de electricidade. Por isso, as Câmaras queriam saber o destino de tanto esforço feito. Não posso deixar de pensar, hoje, quantos desses lugares ainda têm cem pessoas... Por isso se discutiam tarifas diferenciadas.

Por outro lado, a EDP estava muito endividada. Na ocasião, falava-se em 900 milhões de contos, o que era muitíssimo. Estimava-se que a totalidade da dívida das Câmaras fosse de 90 milhões. Assim, a da EDP era dez vezes maior e isso assustava os Autarcas. Antes de qualquer fusão, as Câmaras insistiam em que a EDP resolvesse os problemas com os seus credores. Impunha-se, pelo lado dos Municípios, tornar muito clara a sua contabilidade para avaliar a situação de cada um. E tinha de se desenvolver modelos de protocolo diferentes, consoante os Municípios, os seus tamanhos, os seus consumos, a dispersão da distribuição e muitos outros parâmetros. Como não havia, praticamente, diálogo entre a EDP e os Municípios, era o ministro que tinha de servir de charneira, nunca iludindo a confiança que ambos depositavam nele. Por isso eu tinha de ser particularmente cuidadoso.

O sector estava descapitalizado, porque, entre 1973 e 1978, as tarifas não tinham aumentado e os investimentos e custos tinham prosseguido como, antes disso, estava programado. Por isso, a distribuição tinha de avançar, gradativamente, aumentando as tarifas de acordo com a capacidade de pagamento dos consumidores. O grande problema residia na falta de ligação e de experiência no estabelecimento de contactos entre a EDP e os consumidores; ela não estava habituada nem preparada para operar a uma escala tão miúda. Queria-se aproveitar a ocasião para introduzir na EDP novas formas de gestão, particularmente no sector da distribuição. Mas isso levava à discussão de numerosos pormenores em que estive envolvido: quanto custa uma eclusada nas barragens do Douro? Quem paga as novas pontes em Ponte da Barca, destinadas a repor vias antigas? Quanto custam os metros superiores da albufeira do Torrão que tanto impacientavam (ou alguém fazia que impacientasse...) a população de Amarante? Quem pagaria o abastecimento a aldeias recônditas? Todos estes problemas não eram somente técnicos. Havia uma componente política expressiva que era necessário apreciar nas suas consequências.

Foi, então, que foi tomada a decisão de tornar obrigatória a auditoria energética nos edifícios públicos. A dos privados viria mais tarde. Era imperioso racionalizar o consumo de energia, neste caso da eléctrica. Foi, nessa ocasião, que se começou a falar com mais interesse nas energias alternativas.

*

Um dos temas que mais se discutia, então, era a integração dos serviços municipalizados de electricidade na EDP. Havia Concelhos em que a situação financeira era boa e em que o património acumulado era substancial. Mas havia outros em que as dívidas se acumularam sem qualquer espécie de comando. O Ministério da Indústria e Comércio não via possibilidades de resolver o problema sem fundir tudo na EDP. A minha função era acautelar que os Municípios cumpridores não fossem prejudicados e curar de ver definidas regras que garantissem a intervenção das instâncias locais, quer na definição de estratégias, quer na gestão corrente da empresa. Como se compreende, o Ministério da Indústria (Energia) não tinha nenhuma flexibilidade quanto às dívidas (e, em meu entender, muito bem). Assim se juntou a distribuição em baixa a tudo o resto.

*

Na técnica negocial da ANMP começava-se por desferir um grande soco no estômago do ministro. Afirmava-se logo: “Nunca nenhum governo nos tratou tão mal como este!”. No decorrer da conversa, acabava-se por chegar à conclusão de que não era tanto assim... mas a técnica era tentar pôr o ministro KO, logo no primeiro “round”. E quando as coisas eram bravas, vinha um vice-presidente da oposição para ser mais eficaz o tratamento de choque. Costumava ser destacado para estas funções, o Dr. Luís Monterroso, presidente da Câmara da Nazaré (do PS) que tomava o seu papel muito a sério, mas cuja boa-natureza o fazia amaciar ao longo da tarde. Despedíamos-nos sempre em bons termos, porque sabíamos que nenhum de nós iria quebrar as relações e que nos voltaríamos a sentar uns diante dos outros, daí a alguns meses, se não mesmo semanas.

Há instituições que têm práticas que permitem discussões bravíssimas, obrigando a que no final todos se encontrem em ambiente distendido. Como exemplo, dou os Comitês Inter-profissionais do Champagne ou do Cognac que são formados por um número igual de representantes da produção e do comércio, tendo como árbitro o representante do governo. Reúnem-se sempre de manhã, durante a qual fazem valer uns aos outros as razões que assistem a cada grupo. Mas todos

sabem que irão ter de almoçar juntos e que não poderão, por isso, ultrapassar limites de “vivacidade” que afectem as relações pessoais. Dever-se-ia replicar este tipo de arranjos em muitos outros sectores.

Algumas vezes, ensaiava-se a lisonja, dizendo que não esperavam tanta incompreensão da minha parte. Tinham-me em alta conta, como defensor do Poder Local e logo na ocasião em que eu o podia demonstrar, comunicava-lhes uma verba inaceitável do FEF que era, acima de tudo, a pedra de toque das nossas relações. Para esta introdução mais macia era destacado um minhoto, o Presidente Narciso Miranda, de Matosinhos, mas originário de Barroelas (Esposende), que afivelava uma cara de caso, mas, no final, me dava sempre um abraço de flanco, como quem diz: “Estás perdoado”...

Eram reuniões tensas, mas muito interessantes para conhecer o carácter de cada um dos intervenientes e, também, para medir a margem de actuação de que eu dispunha. Porque, como é evidente, eu, pela minha parte, tinha negociações em curso com o Ministro das Finanças e, aí, temo que não me chegaria nem a lisonja nem a brutalidade como técnicas negociais, porque o Dr. Miguel Cadilhe não é fácil de mover nem de comover. Quanto muito, restava-me a via racional e era nessa que eu me aplicava como meio de argumentação, quase sempre sem sucesso... Nas nossas reuniões falava-se, sobretudo, de dinheiros. Quando eu pretendia abordar a questão das novas competências a transferir para as Autarquias, o envolvimento em Planos Integrados de Desenvolvimento, a elaboração de Planos Directores Municipais... a conversa voltava sempre aos meios acrescidos de que tinham que dispor para poderem assumir novas responsabilidades. A vinda das contribuições do FEDER para o desenvolvimento ajudou-me muito. E o facto de o ministro para as duas áreas ser o mesmo ajudou ainda mais. Mas, como é corrente, todos olhavam para o lado, para ver quem tinha recebido mais e o que é que havia feito para isso. Nunca ninguém aventou hipóteses de ocorrência de uma preferência partidária. Mas passaram a juntar as queixas em relação ao FEDER às que faziam em relação em relação ao FEF, numa interpretação literal do princípio de que “Quem não chora, não mama!”...

É evidente que tudo era feito em nome da “dignificação do Poder Local”, e, como foi referido uma vez, a actuação estava de acordo com o provérbio lombardo: “Mais vale corar antes, do que empalidecer depois”.

*

A distribuição do Fundo de Equilíbrio Financeiro (FEF) era feita de acordo com um número extenso de variáveis que, em meu entender, deveriam estar sob crítica constante para ajuizar da sua relevância e para proceder a ajustamentos através de outros indicadores. Entre as tais variáveis estavam a orografia, o turismo e os emigrantes. Era natural que os Autarcas alentejanos, da planície, sem turismo e com poucos emigrantes, não apreciassem nada o recurso a esses indicadores. Os do Norte e os do Centro queriam-nos muito. Mas havendo um tal peso do FEF nas receitas municipais, eu esperava que a ANMP encarregasse um técnico de desenvolver trabalho aprofundado nesta matéria e trouxesse para as reuniões uma posição concertada entre todos. Quem tinha que desenvolver os estudos era o Ministério e quem se via na posição de promover o consenso entre eles era o Ministro. Nunca me queixei de ter de argumentar a favor da proposta que os serviços tinham preparado. E a minha tarefa tornava-se mais simples. Mas eu ficava desapontado por ver que o associativismo ainda tinha muito que andar para ser eficaz. O trabalho de casa deveria ter sido mais aprofundado.

*

Hoje, os quadros dos ministérios estão cheios de gente que lá não devia estar, porque faz pouco e sem qualidade. Mas, naquele tempo (1986) eu herdei a tutela de instituições sobredimensionadas, pelo menos em termos de vagas.

O Instituto Geográfico e Cadastral tinha 1300 lugares do quadro, dos quais 600 estavam preenchidos; 40% estava em condições de pedir a reforma. Além dos Serviços em Lisboa, havia delegações regionais em Ponta Delgada, Funchal, Faro, Beja, Santarém, Coimbra e Castelo-Branco. Pretendia abrir mais três: Mirandela, Porto e Guarda ou Viseu. As delegações nas Regiões Autónomas tinham 80 pessoas cada uma. Apesar de todo este pessoal, o cadastro do Alentejo estava ultrapassado e con-

siderava o director que não podia abordar a zona do minifúndio, porque isso reclamava meios de que não dispunha. A média do tamanho da propriedade era, então, de 0,4 hectares! Impunha-se uma grande reforma. Já falei dela.

Por alguma razão, os países europeus que não dispunham, nessa ocasião, de um cadastro actualizado para todo o país eram Portugal, Espanha e Grécia.

O Instituto tinha duas escolas, uma em Lisboa e outra no Funchal, para formação de topógrafos, geómetras e desenhadores de topografia. Como se sabe, eu atribuo a maior importância à formação. Mas a tecnologia já tinha experimentado e continuava a beneficiar de grandes saltos inovadores que reclamavam novos profissionais e uma unidade, pelo menos de acompanhamento, dos progressos que não eram incrementais mas antes radicais, em matéria de aparelhagem e de métodos de trabalho. Foi dessa insatisfação que nasceu o Sistema de Informação Geográfica.

*

O Prof. Manuel da Costa Lobo, do Instituto Superior Técnico, foi meu arguente em provas públicas, por duas vezes. Tem sido sempre de uma enorme cortesia em relações que, não falta muito, para terem meio século. Era, também, presidente da Sociedade Portuguesa de Urbanistas e da Associação Internacional dos Urbanistas que tinha sede em Haia. E convidou-me para fazer a oração de abertura da sessão de aniversário da segunda, que teria lugar em Haia. Lá fui com enorme prazer. Aproveitei para deambular pelos locais onde costumava mover-me trinta anos antes, especialmente à volta do próprio Instituto que eu tinha frequentado e que a Rainha havia reclamado de volta para aí ter o seu gabinete, quando estivesse na cidade. O meu passear lento causou estranheza ao guarda que fazia o seu turno diante do palácio. Aproximou-se e perguntou se eu queria alguma coisa. Contei-lhe, então, que ali tinha estudado, apontando-lhe a janela da minha sala e as da biblioteca onde havia passado tanto tempo. O guarda que era novo e, obviamente, pensava que aquele edifício do século XVII sempre tinha sido um palácio real, nunca tendo albergado qualquer instituto. Ouviu-me, com atenção e deve ter pensado que ali estava um louco manso. Virou-me as costas com a maior indiferença, mas também com a maior tranquilidade: eu não faria nenhum mal à Rainha!

*

Os convites para abrir ou fechar congressos nacionais ou internacionais chovem, literalmente todos os dias, em cima das mesas dos ministros. É preciso escolhê-los com grande critério, porque eles constituem boas oportunidades para anunciar novas medidas que se tem em vista ou referir as que já foram tomadas, mas corre-se o risco de banalizar uma presença que deve ser sempre aguardada com expectativa. Nessas intervenções, é sempre melhor referir-se o que já foi feito do que aquilo que se tenciona fazer. É menos arriscado e faz escapar à insistência das perguntas sobre o que prometemos e ainda não fizemos, o que deixa sempre algum desconforto em cima do visado.

*

O Futebol Clube do Porto tinha um grande projecto cujo apoio havia sido prometido por governos anteriores, mas nunca concretizado. Tratava-se do rebaixamento do campo do Estádio das Antas com a possibilidade de pôr mais lugares em bancadas junto do relvado. Isso era muito importante, porque a capacidade do estádio era pequena para os muitos adeptos e assistentes que queriam assistir aos jogos do clube que, manifestamente, tinha passado para os lugares cimeiros e discutia o primeiro com os dois grandes clubes de Lisboa. A falta de capacidade do estádio era um estrangulamento severo que tinha sido imaginativamente resolvido através da solução apresentada.

Recebi o presidente do clube que, no final da conversa, confessou aos jornalistas sair com muita esperança de que o assunto seria resolvido, porque tinham sido discutidas as verbas, as suas fontes e os processos para as accionar. Eu tinha estado acompanhado, na audiência, pelo Secretário de Estado. Verificámos a correcção do projecto que estava pronto para ir a concurso. A minha preocupação era ver que tudo se encaixava nas regras gerais de apoio ao equipamento desportivo, o que manifestamente, sucedia. De maneira que, apesar do valor elevado da participação (92 mil contos para uma obra de 150 mil contos), as obras foram iniciadas e realizadas em tempo “record”.

O Senhor Jorge Nuno Pinto da Costa é um homem muito inteligente, como prova a sua longa manutenção à frente do clube e os sucessos que tem conseguido. Mas é, também, de uma habilidade negocial insuperável. Estuda o interlocutor, antes de ir para a negociação e usa os argumentos que ele sabe que irão cair bem. No meu caso era: a procura da solução mais económica; a justificação do projecto, em termos do seu uso; o rigor da preparação do projecto e da sua execução e outras coisas de teor convergente. Tudo isso foi usado na nossa conversa, com o efeito que ele esperava. A obra foi concluída dentro do orçamentado e eu fui convidado para ir à inauguração que se passou no mais festivo dos ambientes.

As coisas não correram tão bem em relação ao projecto da piscina olímpica. O financiamento teve que ser suspenso, em condições que eu não apreciei particularmente. Por isso, não voltei mais ao Estádio das Antas. Todos perceberam o porquê e tiveram a delicadeza de não insistir.

*

O estádio de Alvalade tinha sido construído com grandes deficiências no que respeitava ao betão armado. Quando falei com algumas testemunhas coevas da construção lembraram-se de que tinha havido pressa e falta de dinheiro, de modo que tudo tinha sido feito um pouco atabalhoadamente. Nem o construtor nem a fiscalização estiveram à altura da realização de um grande equipamento público. Da famosa “pala” começaram a destacar-se fragmentos que só por acaso não acertaram na cabeça de nenhum espectador. O betão não tinha sido devidamente vibrado e estava cheio de “chochos” que facilitaram a percolação da água até às armaduras, que estavam muito atacadas. Tudo isto foi assunto recorrente nos jornais desportivos e nos diários, também.

O Presidente do Sporting, Senhor João Rocha, era um homem de trato agradabilíssimo. Visitou-me com justificada preocupação em relação ao que poderia suceder se houvesse um desastre. Em Portugal, pensa-se logo no governo como se ele fosse o Senhor dos Aflitos. E a verdade é que voltou a ser...

Mas eu só mostrei abertura à concessão de algum apoio, depois de haver um projecto com a indicação clara do que se iria fazer e com medições e orçamento,

como é de regra. Só depois disto é que se poderia avaliar qual seria a comparticipação, eventualmente, a conceder. Prometeu-me que o mandaria elaborar, mas insistiu muito para que eu visitasse o estádio para ajuizar, por mim próprio, da urgência das obras.

Um dia, ao começo da tarde lá fui fazer a visita que confirmou tudo quanto o Presidente e os técnicos do Ministério já tinham dito. Acabámos a volta e fomos tomar um café. Como se sabe, eu sou do Porto e, por isso, as pessoas acham que eu sou adepto do Futebol Clube do Porto, o que é verdade. O Presidente que tinha o sentido da ironia agradeceu-me o ter ido ao estádio e não fosse eu não ter reparado – o que era verdade – chamou-me a atenção para o facto de estar todo vestido de azul, fato, camisa e gravata. Tratava-se de uma forma de manifestação de cortesia que eu, naturalmente, agradecei...

*

Algumas vezes fui solicitado para atribuir ao CEFA (Centro de Estudos e Formação Autárquica) funções de formação dos eleitos locais. Como um deputado disse um dia, na Comissão Parlamentar da Administração Interna e Poder Local, aquela instituição não poderia curar somente da formação dos “mangas de alpaca”. Reagi sempre, porque pensava que a formação dos políticos, a todos os níveis, deveria competir às instâncias partidárias. Por outro lado, os partidos dispunham de institutos, nalguns casos com o apoio de congéneres europeus a quem competia expressamente esse encargo. A verdade é que esses institutos não conseguiam levar os políticos a formar, a sentar-se nas suas cadeiras... Ainda hoje penso que os políticos devem ser formados no seio dos partidos. Que estes não o consigam fazer é muito mau! Mas, para mim, não será equilibrado que uma instituição do Estado pensada para formar quadros para a Administração, também forme os políticos. O que me parece é que aqueles institutos poucas vezes tiveram à sua frente gestores realmente empenhados.

*

Havia situações financeiras inaceitáveis em certas Câmaras Municipais por indisciplina de gestão continuada. A algumas já os fornecedores não entregavam nada sem ser com dinheiro à vista. Além do desprestígio, isso representava um real problema para as finanças públicas. Havia que encontrar regras gerais disciplinadoras, o que foi feito, e que celebrar contratos de recuperação financeira com algumas que, por via de regra, tinham de começar por despedir algumas das dezenas de funcionários que haviam entrado como se fossem para um albergue. Não era raro a Câmara Municipal ser o principal empregador do Concelho... Alguma coisa estava errada!

*

Há situações de pouco senso que, no nosso país, sobem facilmente ao ministro para dirimir conflitos ou, simplesmente, para definir critérios. Em determinada ocasião, surgiu uma queixa relativamente a clubes desportivos que tinham sido apoiados por dinheiros públicos para a construção das suas instalações e que se recusavam a deixar nelas treinar a selecção nacional de andebol sem esta pagar uma renda!... Houve que rever as regras das comparticipações...

*

A Comissão Parlamentar do Poder Local não gosta nada de tomar posição em relação à definição dos limites dos concelhos e das freguesias. Os seus membros, dos diversos partidos, têm receio de ficar conotados com posições que, eleitoralmente, os venham a prejudicar mais tarde e dizem que isso é competência dos tribunais (como sucedeu no caso da disputa entre Lever e Crestuma) ou entretêm os fregueses, dizendo que está em apreciação (como no caso Santo Tirso – Trofa). Ora, a verdade é que essa definição é mesmo da Assembleia da República que, naturalmente, se louvará no parecer da Comissão do Poder Local.

*

O meu amigo Nuno Abecassis era um homem formidável. Amava Lisboa como ninguém! Fico sempre emocionado quando entro no átrio do edifício da Funda-

ção Cidade de Lisboa, no final do Campo Grande, onde a figura do grande Presidente da Câmara é tão justamente evocada.

Ele queria tirar do centro da cidade a verdadeira chusma de vendedores ambulantes que nele circulavam, dando-lhe o ar de cidade do norte de África ou mesmo sub-sahariana... Escolheu para isso um espaço, na Praça de Espanha, onde colocou o que restava do Arco da Rua de S. Bento. Mas o local situava-se na área de protecção do edifício do Instituto Português de Oncologia. Teve de se fazer uma grande ginástica para contenção do espaço e para definição do tipo de instalações que lá poderiam ser construídas. Ele conseguiu o que pretendia, porque, hoje, os vendedores de rua já não são tantos como eram. Mas quando lá passo e vejo o sucesso do mercado, ao fim de quase trinta anos de existência, não deixo de pensar nos genes levânticos que deveremos transportar em nós próprios...

*

Eu conheci, durante a minha estadia na Guiné, o Vigário-geral Castrense, o Bispo de Madarsuma, D. António dos Reis Rodrigues. Era um homem de grande cultura e muito vivo na conversa. Veio visitar-me acompanhado do Bispo D. José Policarpo, mais tarde Cardeal Patriarca de Lisboa. Queriam conversar com o ministro responsável pelo ordenamento do território, porque estavam, muito justamente, preocupados com a desarticulação urbana, com a anomia corrente dos moradores das novas expansões urbanas e, especialmente, com a da juventude que nelas crescia sem referências e sem uma identificação com um lugar nenhum.

Os temas da conversa ampliaram-se rapidamente. Começou com os problemas da urbanização e, especialmente, da suburbanização, mas também tocaram a organização do Estado, as necessárias descentralização e valorização da Sociedade Portuguesa (foi como a designou o Bispo de Madarsuma, não lhe chamando a sociedade civil), a aplicação do princípio da subsidiariedade (que é tomista na sua expressão original) e com a qual eu não podia estar mais de acordo, a importância do sistema educativo que deveria ser manifestamente anti-totalitário e muito criativo, a necessidade de prestigiar a estruturação do quadro legal em que

nos movíamos, a utilidade da participação dos cidadãos e da estimulação da sua capacidade de iniciativa...

A situação da Área Metropolitana de Lisboa mereceu aos dois expressões de grande cuidado, amplamente ilustradas por situações concretas de que tinham conhecimento directo. Mas o modelo de desenvolvimento do país também lhes importava, manifestando-se preocupados com a situação do mundo rural.

Como seria de esperar, a política da família mereceu uma atenção especial. O excessivo corporativismo dos grupos já instalados e o egoísmo daí decorrente foi, naturalmente, criticado. A marginalização dos idosos preocupava-os. Sublinhavam a importância da educação como via para assumir responsabilidades sociais. Eu estava, naturalmente, de acordo com o diagnóstico e com as preocupações expostas. Em resposta elaborei, extensivamente, acerca do conteúdo das Grandes Opções do Plano para o ano seguinte que já estavam a ser afinadas e que tocavam muitos dos pontos que tinham sido referidos. Detive-me, particularmente, no conteúdo e na forma dos Planos Directores Municipais. Eles visavam, primordialmente, a constituição de verdadeiras comunidades com as quais os cidadãos de todas as idades se identificassem e em cuja definição participasse o maior número, ajudando a aprofundar o sistema democrático e a responsabilizar todos em relação ao resultado.

Tratava-se de dois prelados de excepção. Guardo uma grande recordação dessa conversa.

*

A escolha das soluções tecnológicas e de outra natureza para resolver problemas concretos é muito importante. Fui confrontado muitas vezes, nas minhas visitas aos Municípios, com a referência a casos de resolução urgente em que se investiam dinheiros públicos em pura perda. Um referia-se a um casal de idosos que vivia isolado em Trás-os-Montes e cujos filhos estavam todos fora; moveram as maiores influências dentro do Concelho para ser instalado um telefone fixo (ainda não havia telemóveis) para serviço dos pais. O autarca empenhou-se muito para o conseguir. O casal morreu menos de um ano depois, um deles a seguir ao outro.

Os filhos desistiram do telefone logo a seguir. Outro caso, é o de um lugarejo nos confins do Alentejo; tinha oito habitantes; foi montada a linha para os servir com electricidade. Passado meio ano saíram quatro. Dois anos depois, não havia nenhum. A situação tinha sido tão importante que havia levado o autarca a referi-la na reunião com o ministro.

É por coisas como esta que eu sugeri, algumas vezes, ao CEFA que organizasse sessões sobre a tomada de decisões que ajudassem a racionalizar a afectação de meios sempre escassos. No primeiro caso, teria sido mais barato assegurar uma visita frequente de uma assistente social e, no segundo, havia que sopesar a idade e as intenções de emigração dos habitantes.

A subsidiariedade é importante, mas precisa de ser assegurada a capacidade dos agentes de decisão para articular todos os factores que nela possam influir.

*

Para fazer chegar algum dinheiro a uma parte dos habitantes, a Câmara Municipal de Barrancos montou uma pequena unidade artesanal de produção de elementos de xisto que se iam acumulando sem escoamento. Garantia-se a dignidade dos trabalhadores que recebiam um salário, mas a Câmara não tinha, manifestamente, vocação para gerir uma empresa, mesmo artesanal. Dever-se-ia, antes, ter tentado uma parceria com alguém, mesmo de outro Concelho, que assegurasse o desempenho de funções empresariais. Numa visita à zona, feita em Junho de 1986, verifiquei que ainda havia muitos bloqueios de raiz ideológica.

*

A ideia de transformar o Pavilhão de Desportos do Palácio de Cristal, no Porto, em Centro de Congressos já tinha sido aventada em 1986. Passados quase trinta anos ainda não se foi capaz de montar a solução física e financeira conveniente, hoje enleada pela acção de um pequeno grupo que quer salvar duas ou três árvores e um lago artificial que já foi feito e refeito várias vezes ao longo dos anos. São estas hesitações que fazem de nós um país do futuro, mas com o presente sempre adiado.

*

Tivemos alguns casos complicados de construções feitas sem autorização e que foram embargadas. Não se pode imaginar o tipo de forças que se move para pressionar os governantes para passarem uma esponja sobre a prevaricação. Quer o proprietário quer o empreiteiro prevaricadores são sempre excelentes chefes de família e de comportamento moral exemplar!... Mas foram tentados pelo “diabo” e excederam-se, constituindo a demolição sempre uma desgraça familiar e empresarial. Movem-se contactos partidários e, algumas vezes, particulares para justificar o injustificável, confiando-se sempre na compreensão e alto sentido de magnanimidade do ministro... Todos estes casos de oportunismo e tentativa de ganho fácil tinham o condão de me exasperar sem limites. Ganhei alguns inimigos de estimação que passaram a dizer que “eu tinha a mania”... Nunca pensaram na posição suspeita em que a minha invocada magnanimidade me colocaria... Nesse caso, o problema já não era deles...

*

Como já referi em relação à outorga de subsídios, a minha preocupação fundamental respeitava à definição de critérios. Aprovados estes e tornados públicos, os órgãos da Administração tinham uma orientação que deveriam seguir com escrúpulo.

O mesmo se aplicou à elaboração do chamado Sistema de Incentivos de Base Regional, apoiado, nesse tempo, pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional. O segredo para o definir com sucesso repousou, por um lado, num conhecimento profundo das regras comunitárias e, por outro lado, das nossas necessidades. Tanto um caso como outro não poderiam ser meramente “livrescos”. Era preciso conhecer e ganhar a confiança dos “actores”. Eu tive a sorte de ter como Director-geral do Desenvolvimento Regional, um quadro de excepção, o Dr. Nuno Vitorino. Sereno, trabalhador incansável, de uma lealdade exemplar, rapidamente conquistou a confiança e o respeito dos funcionários comunitários. Mas, se tudo correu bem, isso deve-se ao muito trabalho que foi desenvolvido. Além do mais, é imperioso conhecer quem está do outro lado do telefone para ir podendo resolver dúvidas e ultrapassar escolhos.

O trabalho com as instâncias europeias, ao nível da Administração, tem de ser permanente. Os ministros devem aparecer para ajudar a resolver casos difíceis e para definir linhas gerais. Mas a colaboração entre as duas administrações – a nacional e a comunitária – tem de assentar numa confiança que só o conhecimento próximo e uma frequência assídua podem gerar.

Os ministros têm de conhecer os seus pares dos outros Estados-membros, porque há matérias que são resolvidas em conjunto e nisso conta muito saber as razões dos outros e alguma coisa acerca do modo como reagem. Mas os Directores-gerais e restantes funcionários também devem procurar conquistar a confiança dos seus pares, porque isso facilita muito o trabalho de todos.

*

A Lei das Finanças Locais demorou muitos meses a discutir. Foi o Secretário de Estado Nunes Liberato que conduziu, com paciência de mestre, todo o processo. Combinámos que deveríamos começar por abordar as coisas fáceis e que não suscitassem grandes resistências. Desse modo, ganhar-se-ia confiança para abordar as difíceis. Estas, como se compreende, respeitavam às transferências da Administração Central para as Autarquias. Dever-se-ia dizer, constantemente, que estávamos a fazer grandes concessões e que não tínhamos a certeza de que elas seriam totalmente aceites pelo Ministro das Finanças. O Ministério da tutela do Poder Local estava crucificado entre a Associação Nacional de Municípios Portugueses e o Ministério das Finanças, tendo de encontrar soluções palatáveis para qualquer deles. Era, contudo, certo que a nenhum dos dois ela agradaria completamente. E a técnica negocial de qualquer deles era mostrar-se sempre insatisfeito com o que tinha sido alcançado, culpando o mediador pela moderação dos resultados obtidos. Mas não há dúvida de que o produto final correspondeu a um patamar de grande equilíbrio e sensatez. O que ao cidadão comum escapa é o tempo ocupado e o esforço desenvolvido para se chegar a uma solução praticável. Acresce que tudo isto se deve negociar no recato dos gabinetes, obtendo-se o compromisso prévio de não haver declarações de qualquer das partes que incendeiem a opinião pública, através de uma imprensa que gosta imensamente de explorar as fissuras, ampliando-as ou mesmo inventando-as quando elas não existem.

Em princípios de Julho de 1986, dos trinta artigos da proposta de lei, já vinte haviam merecido acordo. Mas o rabo é sempre o mais difícil de esfolar...

*

Há casos insólitos a que se tem de atender com muita cautela. Uma Câmara Municipal que tinha no seu brasão os símbolos nacionais, resolveu retirá-los. Tive de mandar um especialista de heráldica municipal tratar do caso. Tratava-se de uma afirmação político-partidária...

*

Eu era muito a favor da aquisição de obras de pintores e escultores para decorarem os equipamentos públicos que fossem sendo postos à disposição do público. A respectiva legislação vinha dos anos quarenta, mas havia caído em desuso. Chamei para ela a atenção dos meus colegas que tutelavam ministérios que construam equipamentos e fiz recomendações aos técnicos do meu próprio ministério para não deixarem de atender a essa orientação. Em resposta, vinham-me sempre com a falta de verba...

*

Vieram expor-me o caso de uma autarquia em que a propensão para a litigância era manifesta, nunca se provando nada do que constava das denúncias. Dei indicações à Inspeção-geral para passar para o fim da lista os denunciantes que voltassem a fazê-lo sem nada do que disseram ter sido provado. A denúncia é uma pecha secular da sociedade portuguesa. O Santo Ofício praticou-a com zelo.

*

No Parlamento, há uma grande diferença entre as capacidades dos Deputados das primeiras filas, que intervêm e têm o hábito de preparar as suas intervenções e os “backbenchers” que levam a sua passagem pela Câmara no maior dos sossegos. Numa ocasião em que julguei que era mais adequado que não fosse o Governo a tomar uma iniciativa legislativa, mas, antes, que ela resultasse de um projecto

de Lei, emanado da bancada que o apoiava, sugeri que fosse contactado o *leader* parlamentar nesse sentido. Como se tratava de legislação que interessava às Autarquias foi escolhido um Deputado, antigo Presidente de Câmara, que aceitou o encargo de apresentar o projecto de lei com entusiasmo. Mas era preciso estudar a questão. Quanto ao discurso de apresentação, ele foi quase totalmente preparado no gabinete do Secretário de Estado. Mas, para sustentar a discussão, teria sido muito conveniente que ele a houvesse estudado com cuidado. Depois de uma entrada em bom estilo, o nosso homem não foi capaz de esclarecer nenhum dos pontos levantados pela oposição, o que fez um dos seus membros aconselhar, alto e bom som, que ele perguntasse ao ministro, que estava a assistir à sessão, porque é que a solução era aquela. Ele ficou atrapalhado e bloqueou. Um colega veio em auxílio, mas ele não se recompôs. Como resultado, cortou relações comigo, insinuando que eu não lhe tinha dito tudo o que deveria ter dito. Nunca mais se apresentou a eleições e fez bem. Só não percebi porque focou em mim a causa do seu desaire.

Os Deputados devem ser acompanhados, em acções preparatórias, pelos partidos. Quem não treina, não desenvolve capacidades expositivas nem à-vontade parlamentar e isso vê-se logo, quando são chamados a intervir.

Estas considerações levar-nos-iam muito longe. Eu acho que nós temos Deputados a mais e, portanto, alguns deles mal preparados. A forma da sua escolha também não é a melhor. Deveriam ser escolhidos os candidatos pelas suas capacidades e não, meramente, pela sua lealdade partidária ou pela sua importância local. Os partidos, especialmente os que elegem poucos deputados, detestam esta conversa, porque sabem que se arriscariam a ter grupos parlamentares exíguos (ou, mesmo nulos). As instalações da Assembleia foram concebidas para cento e vinte Deputados e esse número seria suficiente. Deveria procurar-se, antes, robustecer as formas de apoio à sua acção, começando por lhes dar gabinetes capazes de os assessorar de modo competente.

É mau que privilegiemos a quantidade, preterindo a qualidade.

*

É interessante verificar como na vida política muitos insistem em ser ouvidos. Os jornais deram a notícias de que os partidos estavam a ser auscultados em relação às GOP'87. Logo veio uma proposta da Associação Nacional de Municípios Portugueses para também ser ouvida em relação às linhas estratégicas nacionais (30/09/1986) e não somente em relação às verbas a transferir para as Autarquias. E, em relação a estas, o que deveria ser comunicado eram os valores absolutos, não sendo suficientes as percentagens dos acréscimos...

*

É curioso ver como certas cidades desenvolvem aptidões especiais para as coisas que menos se esperam. Hoje (2012), ficamos admirados por um jovem violinista de Castelo-Branco ter ganho um grande prémio internacional. A verdade é que a tradição musical da cidade tem raízes longínquas. Já em princípios de Outubro de 1986, o Presidente da Câmara vinha, empenhadamente, solicitar apoio para o Conservatório, que tinha 604 alunos e mais 600 em lista de espera. A Câmara subsidiava, a Fundação Calouste Gulbenkian apoiava de forma expressiva e ele queria que, além da Secretaria de Estado da Cultura que tinha atribuído a primeira prioridade ao projecto, o Ministério da tutela do equipamento urbano também contribuísse. No domínio da formação artística os frutos só se colhem a muito longo prazo. O que é preciso é não deixar morrer as estruturas e assegurar que elas estejam sempre dotadas com docentes competentes.

*

A apresentação prévia do Orçamento do Estado, das Grandes Opções do Plano e do PIDDAC, não se fazia somente aos partidos com assento parlamentar. Também tinha lugar junto do Conselho de Concertação Social. Lá fomos os dois, o Ministro das Finanças e eu, expor as linhas gerais dos documentos e solicitar contribuições que pudessem ser analisadas e, eventualmente, retidas. Um dos parceiros tinha apresentado, espontaneamente, uma contribuição que foi, naturalmente, muito agradecida e estudada. Para se poder comparar a situação de então (1986) com a de hoje (2012) refiro alguns dos objectivos que o Ministro das Finanças enunciou:

“A inflação para 1987 variará entre 8% e 9% (vínhamos de cerca de 20%!). O PIB crescerá 4% a 5%, em termos reais. A produtividade crescerá, em média, 3%. O emprego crescerá entre 1% e 2%. Mas, para que tal suceda, é preciso reduzir os custos unitários da produção, modernizar a legislação laboral, pondo-a a par da legislação europeia, acabar com os contratos a prazo, incentivar a formação profissional e actuar sobre a política de rendimentos a médio-prazo. As receitas deverão crescer acima do nível do produto. O défice (em percentagem do PIB) deverá apontar para um nível inferior a 5%, em 1990, incluindo os juros da dívida pública. Dever-se-á comprimir as despesas. A taxa de poupança deverá situar-se entre 29% e 30% do PIB”. Foi a partir desta base que a troca de impressões teve lugar.

O Presidente da Confederação da Indústria Portuguesa (CIP) lembrou-nos que o nosso governo era minoritário e que os objectivos eram muito ambiciosos. Pôs dúvidas acerca da possibilidade de conciliar um crescimento do PIB de 5% com uma tão grande descida da inflação. Contrapôs o crescimento do emprego com o da produtividade. Quis saber mais acerca da redução do Sector Público Administrativo. Considerou que o crescimento do investimento proposto, de 8% a 10%, era demasiadamente elevado, mas indispensável. Verberou a quase-irresponsabilidade financeira das Autarquias. Queria que se parasse, de imediato, com a construção dos hospitais de Coimbra e de Guimarães. Lamentou não estarem, ainda, criadas as condições de confiança que seriam necessárias e considerou muitas destas medidas como demagógicas. O Dr. Pedro Ferraz da Costa estava ali sempre para censurar, nunca para encorajar. Feitios!...

*

A dignidade com que devem decorrer os actos públicos é fundamental. Nas Autarquias assistia-se à maior variedade concebível de regras, cada um estabelecendo as que queria, tudo acompanhado de uma falta de rigor generalizada. Era certo que vínhamos de uma década que havia sido dominada por um processo revolucionário, durante a qual essas coisas assumiam pouca importância, mas algumas pessoas queixavam-se e as comparações internacionais eram muito a nosso desfavor.

Eu sempre entendi que a fixação de regras de protocolo contribuiria para uma grande economia na organização das diversas cerimónias e que pouparia muitos melindres, especialmente em relação às pessoas mais achacadas à propensão para se sentirem ofendidas, o que em Portugal é muito corrente. As explicações são do foro da psicanálise, mas devem ter a ver com a enorme importância que cada um se atribui a si-próprio e a uma insegurança social generalizada.

Por termos sido testemunhas – o Secretário de Estado e eu – de numerosas situações quase caricatas de hesitação e de resposta improvisada e caótica, resolvemos, em Setembro de 1986, mandar elaborar um Guia do Protocolo Autárquico que muitos bons serviços haveria de vir a prestar.

Para o elaborar encarregámos um Presidente de Câmara, um antigo responsável pelo protocolo da Câmara Municipal de Lisboa e um assessor do Secretário de Estado. O manual ficou pronto em pouco tempo e, uma vez publicado, teve re-impressões sucessivas, porque a procura era grande. Todos queriam fazer as coisas correctamente. Lembrei-me, algumas vezes, de uma carta de um amigo espanhol, “Ingeniero de Caminos”, e madrilenho castiço, que acabava de ser colocado numa cidade de província, onde chefiaria uma repartição de obras públicas. Dizia-me ele, com ironia: “Sou o 22.º na lista de precedências da Diputación!...”. Todos a observavam, ninguém se enganava, as cerimónias eram organizadas com prontidão e não havia queixas em relação ao lugar onde cada um se sentava!... O mesmo se passa em França, no Reino Unido e por aí fora. Um Guia de Protocolo é um instrumento muito útil e de grande economia em matéria de sarilhos... Por isso invoco, aqui, a sua elaboração.

*

Em 1986 ainda não havia Planos Directores Municipais aprovados, o que impunha a aprovação de Planos de Pormenor pela Administração Central ou dos seus órgãos desconcentrados. Havia muita urbanização feita sem regras. Alguns foram os Planos de Pormenor apresentados pelas Câmaras Municipais, por pressão das instâncias centrais, tal era a dimensão do escândalo local cujas vozes chegavam alto. Todos esses planos não representavam mais do que a tradução da política do

facto consumado: “O crime compensava”. Compreende-se, por isso, que eu não desarmasse em relação à necessidade de termos Planos Directores Municipais, devidamente aprovados e cobrindo todo o país.

*

Em Outubro de 1986, houve, em Salzburgo, uma reunião dos ministros da tutela das autarquias dos países do Conselho da Europa. Havia um relatório que defendia o papel imprescindível do Conselho da Europa, no que respeitava à defesa e ao reforço do Poder Local. Neste particular, o Conselho desempenhou um papel de relevo, especialmente quando a Comunidade Europeia era pequena e a Europa grande, e com situações de estrutura locais muito variadas. Ele fez muito pelo sistema democrático, como, aliás, era seu propósito, nomeadamente no que respeita aos níveis sub-nacionais. E curou muito da preparação dos eleitos para os garantir, tanto nos aspectos técnicos como nos políticos. O objectivo com que todos concordavam era ter autoridades locais robustas e independentes, como aliás se vinha a tentar, em Portugal, desde a revolução, em 1974.

Nós tínhamos contribuído para a elaboração do relatório e conhecíamos-lo de antemão. Não hesitámos em aprová-lo.

Fui encontrar alguns eleitos e funcionários que eu já conhecia de outras andanças. Foi a primeira vez que estive com o ministro espanhol Joaquim Almunia, hoje comissário europeu.

O Conselho da Europa tinha começado com um trabalho quase somente estatístico. Foi evoluindo, adquirindo uma dimensão técnica mais profunda e um papel político do maior relevo.

No relatório que aprovámos havia recomendações concretas: as subvenções outorgadas às Autarquias não deveriam ser consignadas, mas dadas com autonomia de decisão; elas deveriam desenvolver ferramentas de gestão e de controlo mais modernas e eficazes; dever-se-ia conferir mais poderes às autoridades locais, descentralizando competências; elas teriam de ter mais preocupações macro-económicas, articulando-se com as instâncias centrais de modo convergente em relação aos objectivos gerais; dever-se-ia fomentar o espírito contratual e fomentar a parti-

cipação dos cidadãos. Tudo coisas em que nos vínhamos aplicando, desde há muito. O ministro britânico insistiu, particularmente, nos cortes nos gastos e nas garantias e na “devolução do poder”.

O ministro holandês (Uhl) resumiu as regras orçamentais a que tinham de obedecer as autarquias locais no seu país: (i) o orçamento para o ano seguinte tem de estar aprovado até ao dia 1 de Novembro do ano anterior, (ii) ele tem de ser examinado por um perito até ao dia 1 de Setembro, (iii) tem de estar equilibrado e (4) não pode haver atraso na apresentação dos documentos, nomeadamente das contas. Com estas regras, asseverou, tudo corre sem sobressaltos.

O ministro suíço recorreu a uma fórmula interessante: a Suíça nasceu das comunas; os suíços não inventaram as comunas; foram as comunas que inventaram a Suíça... Houve recomendações para se ratificar, com brevidade, a Carta Europeia da Autonomia Local, de modo a que esta adquirisse o carácter de um verdadeiro documento europeu.

*

Depois, como de costume, houve uma reunião com parlamentares nacionais. O representante português era o Dr. Silva Marques, da Comissão Parlamentar do Poder Local.

Havia um movimento generalizado a favor da redução dos impostos locais. Mas, para isso ser possível, era necessário reduzir as despesas e criticar profundamente cada uma das funções desempenhadas pelos órgãos locais. Havia um apoio muito expressivo à possibilidade de cada autarquia fixar o seu nível de impostos, naturalmente dentro de um quadro geral nacional.

Manifestaram-se a favor da existência de uma conferência permanente das regiões europeias. Isso veio a assumir a forma do Comité das Regiões Europeias que, hoje, tem sede em Bruxelas e é obrigatoriamente ouvido em matéria de política regional e de outras, com implicações no desenvolvimento regional.



FIG. numa reunião da OCDE (Paris)
com o Secretário de Estado da Administração Local,
Nunes Liberato.

*

Houve, ainda, uma sessão sobre a presença de imigrantes estrangeiros nos Municípios. Isso já era, então, uma questão que preocupava muito o Conselho da Europa. Discutiu-se um relatório técnico preparado pelo Senhor Petrovic e apreciou-se o correspondente relatório político apresentado pelo ministro austríaco, Senhor Blecha. Estava-se num tempo (1986) em que, além da emigração por razões económicas, os países da fachada leste da Europa tinham que aguentar uma grande procura de asilo político. Nesse ano, seriam cerca de 100.000 imigrantes. Punha-se a questão da integração, até nos aspectos mais delicados da concessão do direito de voto. Era tema sensível, porque não se sabia quanto tempo é que esses imigrantes permaneceriam nas comunas onde se estabeleceram, depois da saída dos seus países de origem. Houve acordo quanto à recomendação de criar, a nível local, conselhos consultivos que fizessem recomendações acerca da forma como resolver os problemas dos imigrantes.

Portugal era, tradicionalmente, um país de emigração. Mas, no final do século XX e princípios do XXI, também experimentou os problemas da imigração.

O Luxemburgo (Ministro Spautz) que acolhia, então, 26% de população estrangeira estava particularmente interessado neste tema. Em muitas escolas, mais de 50% das crianças eram filhas desses imigrantes. Apoiou a criação daqueles conselhos e a preparação do caminho para a naturalização.

A Suíça, representada pelo Senhor Dupont – meu velho conhecido das missões efectuadas pelo Conselho da Europa a Portugal – tinha, nessa altura, 14,6% de estrangeiros e 33% no cantão de Genève. Pronunciou-se a favor dos conselhos consultivos e da progressiva integração através de instrumentos variados de carácter social. A naturalização seria a última etapa da integração.

O ministro grego, Senhor Doudoumis, defendeu uma dupla nacionalidade. Propôs que os emigrantes gregos pudessem votar nas eleições legislativas na Grécia e nas municipais no seu país de acolhimento.

O ministro holandês, Senhor Uhl, referiu que o seu país estava muito mais avançado do que as propostas que tinham sido feitas. Sublinhou o carácter muito aberto dos holandeses.

Verificou-se uma grande variedade de situações e de soluções. Os turcos foram muito claros: a Turquia só dá direitos políticos aos turcos. Mas acrescentou que os imigrantes na Turquia, não costumavam permanecer no país; estão lá somente de passagem.

Na sessão de encerramento, o ministro italiano, Senhor Scalfaro, fez uma extensa referência histórica ao papel do Conselho da Europa até à aprovação, em Roma, em 1984, da Carta Europeia da Autonomia Local, peça fundamental da democracia local, nos países europeus. E, a terminar citou De Gasperi: “Democracia é paciência”. Foi com esta evocação sábia que nos separámos!...

No regresso passei por Lucerna para visitar o Museu de Transportes que me tinha sido recomendado, como inspirador de um equipamento semelhante para o Porto. Trata-se de uma formidável colecção animada por toda a sorte de acontecimentos. Estive lá num sábado. Era impressionante o número de pais com filhos que participavam em numerosos cursos e sessões de explicação. Sugeri que se fizesse uma coisa semelhante na Alfândega do Porto, em parceria com a CP e com a Associação de Automóveis Antigos. Era importante reabilitar o túnel do caminho-de-ferro que liga a Alfândega a Campanhã. Ainda pertenci ao Conselho Geral da Associação do Museu. Todavia, quando além de pai, fui chamado a ser avô, bisavô e trisavô do Museu, impacientei-me e pedi escusa. Mas lá voltei o ano passado, suponho que na qualidade de tio-avô, porque se eu não fosse, haveria outros que sairiam... Uma boa ideia reclama sempre um intérprete. De outra forma, o impulso inicial esmorece. Precisamos, em Portugal, de muitos carolas persistentes...

*

Na OCDE, as épocas em que se concentram mais as reuniões ministeriais são o meio da primavera e o princípio do outono. São as duas épocas em que Paris é mais esplendoroso! Não há quem não fique com pena de não ficar mais tempo. O pior é que as reuniões são só de um dia, no máximo de dois e ocupam os participantes em pleno.

Em meados de Outubro de 1986, houve um encontro dos ministros responsáveis pelos assuntos urbanos. Presidiu o Ministro Pierce, dos Estados- Unidos. O Secre-

tário-geral era, nessa altura, Jean-Claud Paye, com quem eu mantinha relações muito cordiais. Ele era o exemplo acabado do “Grand Commis de l’État” que a França produz como ninguém: inteligente, culto, rigoroso, refinado e com uma capacidade de trabalho inesgotável.

A preocupação maior respeitava à revitalização das áreas urbanas, começando pela regeneração da economia urbana. O ministro holandês (Brukx) insistiu numa mudança de atitude, não se conformando com a aceitação passiva do declínio. A resposta tinha de começar pela definição de estratégias para o desenvolvimento económico urbano. O planeamento físico deveria estar integrado com as outras políticas sectoriais. Propugnava a celebração de parcerias entre diversos níveis da Administração e entre o sector público e o privado, mas com absoluta prioridade para os programas relativos às actividades económicas localizadas nos meios urbanos. Considerava que o papel central em toda a acção pertencia às autoridades locais para as quais se deveriam descentralizar muitas competências. Defendia a privatização de muitos serviços.

O ministro norueguês estava preocupado com o crescimento da população urbana e a estagnação ou decréscimo da rural. Impunha-se contrariar o afluxo de mais população ao centro das cidades. A localização de novas actividades produtivas seria difícil no centro das grandes cidades.

O ministro francês sublinhou a importância do envolvimento do sector privado e da liberalização dos preços da habitação. Insistiu no comando perfeito da despesa pública. Sublinhou o facto de todas as formas de rigidez acabarem por conduzir à penúria. O ministro japonês recomendou que se fizessem esforços para que a população tomasse consciência dos problemas urbanos. Sugeriu que se fizesse maior uso do recurso a “venture capital” e a outras fórmulas financeiras inovadoras para animar economicamente os centros das cidades. Tal como os outros, foi de opinião que a revitalização das cidades não se conseguiria fazer sem um apoio grande do sector privado.

O ministro britânico insistiu na importância da cooperação com as autoridades locais e no mercado de arrendamento de habitações.

O ministro espanhol referiu-se à urbanização galopante iniciada nos anos 60 e que, ainda, estava a causar perturbações enormes tanto a nível local como a nacional. Sublinhou, particularmente, a necessidade de saneamento das finanças locais.

O ministro finlandês referiu-se à existência, no seu país, de milhares de apartamentos vazios.

Se passei em revista algumas das intervenções dos meus colegas foi para sublinhar a lentidão na resolução dos problemas das cidades. As intervenções deles foram feitas em 1986. Poderiam tê-lo sido hoje (2013). A inércia demonstrada por estes problemas e a lentidão da sua resolução são exasperantes.

*

Nessa ocasião (1986), todos os Deputados, incluindo os do partido do Governo, protestavam energicamente, porque uma série de obras, localizadas nos seus concelhos ou distritos, não eram devidamente dotadas com fundos abundantes. Protestava-se porque não se construía centros de saúde ou de formação profissional, sedes de Juntas de Freguesia ou mesmo Paços do Concelho, ou porque se não fazia a recuperação de pontes do século XVIII que estavam em ruína, ou porque estavam atrasadas as barragens ou, ainda, porque havia poucas igrejas novas. A pressão para a construção vinha de todos os lados. É por isso que não posso deixar de confrontar as críticas actuais em relação à construção com as expressões de impaciência desse tempo.

*

A intenção, desde o princípio, foi associar todos os órgãos de governo do país, à prosperidade acrescida que significava a adesão às Comunidades Europeias. Mas o acesso aos fundos respectivos tinha regras. E havia um grande desconhecimento acerca das mesmas. Em reunião tida com a Associação Nacional de Municípios Portugueses, em 10 de Novembro de 1986, isso ficou claro, tendo os seus representantes solicitado apoio quanto à informação relativamente a todos os fundos. Disso foram incumbidas as Comissões de Coordenação Regional que realizaram um bom trabalho em conjunto com os GAT. Em relativamente pouco tempo as Autarquias Locais estavam apetrechadas para cumprir com todas as regras.

*

Já disse, noutro lado, da minha admiração pelos Cabo-Verdianos. São um povo que valoriza o estudo e o trabalho e com quem podem ser firmados contratos com a certeza de vermos cumprida a sua parte. Tomaram muito a sério a construção do seu regime democrático, dando relevo ao papel da Administração Local.

Na visita que me fez em 10 de Novembro de 1986, o Embaixador Carlos Reis propôs-me um protocolo para apoiar a sua Administração em matéria de robustecimento das Autarquias Locais e do Ordenamento do Território. Foram a Cabo-Verde dois altos funcionários do Ministério e vieram, depois, a Portugal, outros dois que estagiarão onde acharam que seria útil.

Mais de vinte anos depois, fui convidado para participar num seminário organizado com o maior nível de profissionalismo pela Ministra Cristina Fontes Lima, no qual se debateu o complexo problema da regionalização num país arquipelágico com ilhas de dimensão, população e recursos muito diversos. De novo, fui testemunha da seriedade e elevação com que tratam dos seus assuntos.

*

É preciso fazer, continuamente, a pedagogia da organização administrativa do país e das competências de cada uma das instâncias que a estruturam.

Tive de esclarecer, longamente, numa reunião com representantes da Associação Nacional de Municípios Portugueses qual era o âmbito das funções dos Deputados à Assembleia da República e o dos Autarcas. Tudo isto veio a propósito dos critérios para distribuição do Fundo de Equilíbrio Financeiro que estavam para ser aprovados pela Assembleia da República, no quadro do Orçamento Geral do Estado para 1987. Alguns pretendiam convencer os Deputados de que eles deveriam ser alterados. Tinham-me solicitado um convite para irem ao Parlamento, durante a discussão. Consegui que fossem. Mas alguns ficaram muito desapontados, porque os sentaram na bancada do público, em lugares reservados mas, de qualquer modo, sem terem possibilidade de discutir, directamente, com os Deputados nem de intervirem na discussão. Ora, era exactamente isso que alguns pretendiam. Cheguei à conclusão que esses nunca tinham assistido

a nenhuma reunião da Assembleia da República, nem tinham ideia acerca das formas de relacionamento entre níveis distintos de responsabilidade.

*

As pressões para serem realizadas sindicâncias às Câmaras Municipais vinham de muitas partes. Mesmo descontando as que tinham origem em adversários políticos dos Autarcas no poder, elas eram muitas e não havia meios para responder a todas. Por isso, defini como prioridades, à Inspecção-geral da Administração do Território (IGAT), a realização de inquéritos (sobre um só assunto bem definido), em contraposição às sindicâncias (que se debruçam sobre toda a actividade do órgão inspecionado). Isso era mais praticável e obrigava o proponente da inspecção a ser mais objectivo, o que costuma dar mais trabalho. O volume de propostas diminuiu expressivamente.

*

No dia 12 de Janeiro de 1987, recebi o Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, Eng.º Nuno Abecassis. Era, como já disse noutra lado, um homem formidável! De uma dedicação sem limites à sua terra, trabalhava até altas horas da noite, sempre procurando as melhores soluções para os muitos problemas que tinha. Uma vez, já de madrugada, a família deu conta de que ele não estava em casa. Foi grande o reboliço na Polícia à sua procura. Foram-no encontrar a dormir ao volante do seu carro, quase em frente à residência, tal o estado de cansaço com que chegou. Lembro-me de, nessa ocasião, ele me ter dito: sessenta anos de bloqueamento das rendas em Lisboa conduziram meia cidade a cair.

As políticas nunca podem ser deixadas à solta, sem acompanhamento. Uma coisa que foi, seguramente, ajustada à situação de guerra e de penúria que conduziria, por certo, à especulação das rendas, deveria ter sido revertida à prática anterior logo que se verificasse terem cessado as razões que a determinaram. Algumas décadas depois, tínhamos entre mãos um problema de uma dimensão imensa que iria levar muitos anos a resolver, tendo-se perdido, entretanto, muito património edificado que teria valido a pena conservar.

*

Ninguém aprecia o que lhe é dado de graça. Mas, muitas vezes, justifica-se uma comparticipação da “Colectividade” (nacional) para que alguns menos favorecidos possam ter acesso a alguns serviços de que estão carecidos. O complemento “local” que tem de ser assegurado é, correntemente, baixo: 20% a 25% do total do custo do equipamento. Mesmo assim, houve casos em que não foi possível reunir a contrapartida financeira local. Apesar dessa dificuldade, eu não posso recomendar que se deva prescindir dela, a não ser em coisas vitais como o abastecimento de água ou de electricidade, no que respeita ao investimento inicial. Cada empreendimento deve ser exaustivamente analisado, numa perspectiva “ex-ante”, para poder explicar a todos, porque deve ele ser realizado. E, se houver obrigação de juntar uma contrapartida local, o dinheiro pode vir de muitas fontes, nomeadamente da Autarquia Local. Mas tudo tem de ser explicado, para ser compreendido por essa via e suscitar um apoio convicto por parte dos seus beneficiários potenciais. A tarefa mais difícil é sempre explicar para convencer. Mas sem ela está em causa o próprio princípio da democracia.

*

Insisti sempre com os Autarcas na importância de disporem de um plano estratégico para estruturar a sua actuação. Mas o verdadeiramente importante não é o plano, mas o processo que leva à formulação da estratégia. Ele é o que pressupõe a definição e discussão sobre os objectivos e as formas de os alcançar. Ele é que reclama compatibilizações entre temas, sectores e actores diversos. Quem tiver uma estratégia devidamente articulada com todos os intervenientes, ganha. Quem dela não dispuser, terá um comportamento errático e, por conseguinte, colherá resultados que ficarão muito longe do óptimo.

Não se pode ter uma infinidade de objectivos. É preciso seleccioná-los e reter somente os que, estando ao nosso alcance, fazem mover toda a máquina. Mas, uma vez fixados esses objectivos, é certo: “Quem tiver uma estratégia ganha!”.

*

A profunda re-estruturação que estava em curso do Sistema Estatístico Nacional não poderia esquecer o nascente Sistema Nacional de Informação Geográfica. Por isso, forcei, desde o princípio, uma articulação das funções do Presidente do Instituto Nacional de Estatística (INE), Prof. Manuel Vilares, com as do Presidente do Centro de Informação Geográfica, Eng.º Rui Gonçalves Henriques. Ambos estavam a desempenhar, de forma muito competente e empenhada, as suas funções. Era fundamental que partissem muito cientes acerca das funções do outro, procurando tornar as de ambos mutuamente compatíveis.

*

A Madeira mudou muito, ao longo dos últimos quarenta anos. Ainda não houve um estudo sobre as alterações económicas e sociais profundas que a Região experimentou; e, todavia, ele seria útil, em primeiro lugar, para os próprios madeirenses, porque é da sua história que se trata. Espero que alguém o faça, começando pela análise do regime de colónia, para se ver bem como muitas coisas se alteraram.

Mas, também, se gastou muito!

Os Municípios da Madeira, em 1987, estavam muito endividados. O montante ascendia, então, a nove milhões e meio de contos, o que era irrealista ver de volta a curto-prazo. Conseguiu-se arranjar uma linha de crédito bonificado que cobriria 80% da dívida (7 milhões de contos), ficando o remanescente à taxa normal, especialmente para não ficar a impressão de que as contas mal feitas têm sempre remédio... A Caixa Geral de Depósitos ficou encarregada de concretizar a operação. Nunca se deve amnistiar a falta de rigor. É que ela abre a porta ao desgoverno.

*

Durante a visita que fez a Lisboa, em Janeiro de 1987, o Secretário-geral da OCDE, Jean-Claude Paye, mostrou-se particularmente interessado em respostas à pergunta: “O que é que faz crescer as cidades médias?”.

É que precisamos delas, em todo o Mundo. As muito grandes auto-alimentam-se e crescem desmesuradamente. As muito pequenas definham progressivamente.

Não haverá maneira de estimular o crescimento e robustecer cidades que fossem capazes de alcançar um tamanho adequado à fixação de actividades e de serviços diversificados, sem perder o que nós poderíamos designar por “escala humana”? O problema não é somente europeu, mas interessa, especialmente, à Europa, porque é no Velho Continente que estão mais dispersos os factores de robustecimento potencial das cidades de tamanho médio a que alguns preferem chamar de “cidades intermédias”, por causa das funções que poderiam desempenhar no sistema de cidades.

*

Muitos Autarcas, que viam nos PIDR a possibilidade de ter acesso a mais recursos financeiros, diligenciavam para que os seus Concelhos fossem objecto de uma acção desse tipo. Mas impacientavam-se, especialmente, quando lhes era solicitado que desenvolvessem uma estratégia, definissem objectivos claros, estabelecessem instrumentos de acção e fixassem um calendário.

Eram os Presidentes das Comissões de Coordenação Regional que tinham de os persuadir a desencadear todo um trabalho de reflexão, discussão e selecção para decantar um programa realista e potencialmente eficaz. Habitualmente, esse esforço não se limitava a um Município mas, para ter sentido, deveria abarcar um conjunto homogéneo de vários Concelhos. No final, quando se conseguia afinar um documento em que todos se reviam, ninguém dava por mal empregados o tempo e o esforço despendidos.

A mudança reclama tempo e muita perseverança para deixar ir absorvendo as novas práticas que, manifestamente, exigem, também, uma mudança de atitudes. Nunca se pode esmorecer diante das dificuldades que sempre aparecem. Os povos que não vão mudando todos os dias fracturam-se de tempos a tempos.

*

Em alguns clubes desportivos, pensa-se que a importância do futebol, como instrumento político, não tem limite. O Boavista, no Porto, não era muito escrupuloso na organização dos processos de candidatura a apoios do Estado. Hoje está lá um bom estádio e, à volta, há equipamentos interessantes mas, em 1987 (Fevereiro-

ro), tudo era muito confuso: a obra do Centro Social estava em estado avançado de execução, mas não havia autorização de construção; a iluminação do estádio estava em conclusão e queria-se um apoio substancial para a concluir, mas a obra não tinha sido autorizada; pretendia-se avançar com a construção do actual estádio, mas não se dispunha de projecto nem se estava disposto a cumprir com as regras gerais... Enfim, tudo se reduzia ao esquema simples: “Ou confiam em nós e nos dão dinheiro, ou, então, não confiam e nós tiramos as nossas conclusões...” Um Deputado pelo Porto, cujo nome eu nunca soube, aconselhou o presidente do clube a formular-me um convite para visitar as instalações e analisarmos “in situ”, o modo como deveríamos proceder para, cumprindo com todos os preceitos legais e com as regras estabelecidas para a concessão de subsídios, fazer avançar o processo. Eu não podia recusar o convite, sem levantar a suspeita de que temia um confronto com o presidente e com a massa associativa que, tinha a certeza, não deixaria de ser convocada para fazer pressão. Numa sexta-feira à tarde, lá fui para o Bessa. Recebido com a maior simpatia, percorri, demoradamente, todos os locais, tendo feito todas as perguntas que queria, sem grande embaraço do presidente que tinha resposta para tudo, minimizando a falta disto ou daquilo que considerava como pormenores sem importância nenhuma. A dada altura, fomos para uma sala, que ficou cheia, para uma reunião em que foi exposta a vontade e na qual eu reiterei o que já havia sido afirmado vezes sem conta: tinham de ser cumpridas as regras relativamente ao que estava em curso e quanto ao processo de candidatura aos subsídios cujos preceitos eu repeti: O presidente manifestou o seu desapontamento. Despedi-me de todos e ia-me retirar quando o presidente me disse que este era um tema que dizia muito à massa associativa. Se eu não me importava de explicar o resultado da visita aos muitos sócios que estavam lá fora. Quando saí, deparei-me com umas centenas de pessoas que me aplaudiam, na convicção de que tudo se tinha passado a contento deles. O presidente, numa última tentativa para que eu arrepiasse caminho, dirigiu-se aos presentes (havia aparelhagem sonora montada e nós falávamos de um palanque...), explicando que tínhamos feito uma visita excelente que ele agradecia e que eu próprio daria aos associados a tão ansiada resposta. E eu dei a que tinha dado lá dentro.

Julgo que nunca ninguém, neste mundo, levou uma tão grande assobiadela, como a que eu levei. E assim fui para o carro. Com o Secretário de Estado firme ao meu lado. Os tempos passaram, eu saí do Governo e um dia fui visitado pelo presidente para me comunicar que a direcção do clube tinha decidido atribuir-me a distinção de “Sócio Honorário” do Boavista. Convidava-me para a receber durante um jogo com o Benfica. Lá fui com aprazimento e, nesse dia, recebi uma simpática ovação quando me foram entregues a medalha e o diploma. Já poucos se deveriam lembrar do sucedido uma dúzia de anos antes...

*

A aprendizagem da democracia demora tempo! Nomeadamente quando há conflitos de interesses. Há casos em que se fica na dúvida se a ingenuidade é tão grande que se torna inacreditável, se a ligeireza não tem limites ou se se toma os outros por distraídos. Um dia fui confrontado com o caso de um vereador que despachou (favoravelmente, entenda-se) um processo de loteamento subscrito pelo próprio pai. Quando interrogado, disse que ele é que era o responsável pelo pelouro do urbanismo e que o processo estava correctamente instruído e em condições de ser aprovado... Nunca tinha ouvido falar em conflito de interesses...

*

É curioso observar como a figura do Presidente da Câmara está rodeada de um prestígio que concita a confiança. Lembro-me de que o Presidente da Câmara Municipal de Aveiro, Dr. João Girão Pereira, me ter contado que uma noite, fora de horas, tinha recebido um telefonema de um caixeiro-viajante hospedado numa pensão da cidade e com uma dor no peito; vinha perguntar-lhe se achava que ele poderia dirigir-se ao Hospital de Aveiro e repousar na qualidade do respectivo serviço. De outra forma, ele iria para o hospital de Coimbra, suportando os riscos da viagem. Mas, depois de ter falado com o Presidente, foi para o de Aveiro e, aparentemente, conseguiu sobreviver. A opinião que verdadeiramente contou foi a do Presidente da Câmara!...

*

O Fundo de Fomento da Habitação tinha sido extinto em 1982. Mas, como sucede frequentemente nestas circunstâncias, de 1982 até 1985, a respectiva comissão liquidatária fez tudo menos liquidar o Fundo. A questão vinha-se avolumando. Havia cerca de 30.000 fogos com pertença total ou parcial do Fundo, mais 12.000 a 15.000 fogos herdados das Caixas de Previdência. Impunha-se vender rapidamente todas essas casas e reduzir as dívidas das Câmaras Municipais ao Fundo. Estavam em causa três dimensões: (i) conservar e gerir o que era o “parque habitacional do Estado”; (ii) alienar o maior número possível desses fogos e (iii) aproveitar os terrenos já infra-estruturados. O objectivo era transferir todas essas funções para as Autarquias Locais, situadas em muito melhor posição do que o Governo para as desempenhar a todas. Sempre a aplicação do princípio da subsidiariedade!... Com o qual todos concordam, mas no qual não se empenham, desde que esteja em causa a anulação de alguns postos de trabalho na capital...

Como se pode imaginar, a resolução de um problema tão bicudo não era fácil. O Ministério da Administração do Território funcionava como charneira entre o Ministério da Habitação (Obras Públicas) que queria ver-se livre das casas o mais rapidamente possível e as Câmaras Municipais que não queriam assumir encargos de maior, nem em termos financeiros nem gestionários. Todavia, não se sabendo ao certo, estimava-se que as dívidas das Câmaras e das Cooperativas ao Fundo de Fomento da Habitação oscilavam entre 35 e 50 milhões de contos! Quando se chega ao descontrolo, é muito difícil conduzir um processo a uma situação sã. Mas tem de se começar a adoptar uma posição firme.

Para complicar o processo, sabia-se que cerca de dois terços do parque habitacional estava implantado em terrenos pertencentes às Câmara Municipais. A alienação das casas para os seus ocupantes que até tinham meios para as comprar implicava a regularização desse aspecto fundiário, cada Câmara querendo definir os seus próprios mecanismos.

É por causa deste tipo de complicações que eu detesto os arranjos com muitos parceiros e com recurso a muitos mecanismos ditos facilitadores. Gosto sempre de processos fáceis de compreender e de gerir.

*

Os Portugueses gostam imensamente de fazer coisas que não sejam completamente legais ou que estejam quase à margem da Lei. Uma parte da explicação pode ser dada pela complexidade das leis ou da sua forma de aplicação. O campo em que isso mais vezes ocorre é na construção. Gostam muito da construção clandestina ou de fazer coisas não autorizadas a seguir à vistoria (no sul muitos dizem “vestoria”...) dos serviços da Câmara Municipal que certifica que o que foi construído está de acordo com o projecto submetido aos órgãos autárquicos.

A moléstia está de tal forma generalizada que, em fins de Março de 1987, decidi lançar uma campanha, com o auxílio das Câmaras Municipais, para alertar os cidadãos acerca dos malefícios da construção clandestina, em que podiam perder tudo quanto tinham investido e, por outro lado, instar as próprias Câmaras Municipais a darem uma grande atenção à lubrificação dos processos de licenciamento.

A forma de actuar que se tornou generalizada denuncia o individualismo dos portugueses, a falta de confiança que têm nas instituições e o gosto de ganharem “mais qualquer coisinha”, arriscando em que não haverá nova inspecção ou que os inspectores serão permeáveis com o auxílio de uma pequena “untura” que compre a sua consciência profissional. Um dia verifiquei que, no Brasil, se passam coisas semelhantes... Coisas da “herança”...

*

Tivemos conhecimento de alguns casos de corrupção em Municípios. Nunca se tratava de corrupção “pessoal”, segundo afirmavam aos inspectores. Era sempre para o “partido”... Como não estávamos em posição de o julgar e, mesmo que fosse para o partido, seria sempre corrupção, os casos eram sempre comunicados ao Ministério Público para averiguações e acção subsequente.

*

Na reunião que tive, no dia 11 de Abril de 1987, com os Presidentes das Câmaras do Algarve, o tema dominante foi a construção de um grande eixo longitudinal do Algarve que substituísse o “cancro” da EN125. Nessa ocasião, o que era preciso era

tê-la! Uns anos depois, era não pagar a portagem devida, porque, de outra forma, os automobilistas voltariam ao “cancro” já conhecido. A isso chama-se a técnica dos pequenos passos...

O outro tema foi o dos recursos hídricos. O esquema geral proposto, com duas médias barragens no Barlavento e outras duas no Sotavento, ligadas por um canal e com a possibilidade de se vir a beneficiar da água do Alqueva, era um esquema estruturante que me agradava. Mas isso não devia obstaculizar os esforços para uma gestão racional dos recursos, nomeadamente na zona paralela à costa, onde a febre dos “furos” estava a facilitar a intrusão da cunha salina e muita “promiscuidade” entre os aquíferos explorados. A nova Lei das Águas só viria na legislatura seguinte e era preciso começar a gerir o recurso desde logo. Ficaram encarregados de o fazer, durante dois a três anos, a Direcção-geral de Recursos Naturais e a Comissão de Coordenação Regional do Algarve, até haver um órgão próprio que, sabíamos, iria ter muito que disciplinar.

*

Um Estado centralizado como o Português desenvolveu sempre lógicas de tomada de decisões num único ponto, obviamente na capital. Isto atingiu níveis de inoperância gritantes em numerosos sectores, particularmente no rodoviário, nas escolas e nos centros de saúde. Por isso, a ambição de descentralizar ou, pelo menos, de desconcentrar, impôs-se cedo, a seguir à revolução.

Nas estradas a situação era insuportável por mais tempo, porque tudo – mesmo a conservação – estava centralizada na Junta Autónoma de Estradas. Significativamente, esta tinha um corpo de Cantoneiros organizado hierarquicamente e a própria Junta era, tradicionalmente, como já disse, presidida por um oficial general oriundo da Arma de Engenharia, por regra muito competente e prestigiado. Mas o enquadramento tinha mudado radicalmente e não havia possibilidades de manter a organização naqueles moldes. Por isso, havia pressa em transferir para as Câmaras Municipais a responsabilidade pela construção e manutenção de eixos rodoviários com importância municipal ou intermunicipal. Isto deu discussões intermináveis em muitas das quais eu participei. O objectivo era encontrar solu-

ções equilibradas que reduzissem a extensão da rede nacional, aumentando o que poderíamos chamar de rede de proximidade, da responsabilidade das Câmaras Municipais. Estavam em causa questões de escolha desses eixos de construção, dos chamados “missing links”, da manutenção e do período em que ela correria por conta do Estado e dos eixos de importância regional que a Junta queria empurrar para os Municípios, mas que estes não achavam que lhes devia competir. Designei o Eng.^o David Assoreira para ir afinando versões sucessivas do que hoje se chamaria um “memorandum de entendimento”. Ele fez um trabalho excelente e que evidencia a sua paciência para formular e reformular versões sucessivas que, em certo momento, teriam de ser objecto de uma apreciação conjunta por parte do Ministério do Plano e da Administração do Território e da Associação Nacional de Municípios Portugueses. Por outro lado, eu e o Secretário de Estado Nunes Liberato íamos apurando a versão que apresentávamos através de conversas com o Secretário de Estado das Vias de Comunicação, Eng.^o José Bernardo Falcão e Cunha. Verificávamos sistematicamente que a posição do Secretário de Estado era mais flexível do que a da Junta; esta era muito renitente na defesa das suas posições e encargos; queria, sistematicamente, ficar com poder de decisão sem abrir os cordões à bolsa.

Lá se conseguiu chegar a um acordo, mas queimando as pestanas na procura de soluções palatáveis para os dois lados. Se a bondade de um acordo pode ser afe-rida pelo facto de nenhuma das partes ter sentido que não saiu a ganhar, este acordo foi bom. Há quem formule o preceito ao contrário: ambas as partes têm de sentir que saíram a ganhar. Suponho que a primeira formulação é a mais adequada para os derrotistas e individualistas portugueses...

*

A Basílica de S. Torcato, em Guimarães, é uma daquelas obras megalómanas típicas de portugueses sonhadores que acham que não há medida para a sua devoção ou para a sua determinação. A Catedral da Sagrada Família, em Barcelona, é pare-n-te desta, mas tem lugar numa sociedade rica e foi projectada por um arquitec-to de génio que deixou as orientações necessárias para a levar até ao fim.

Em S. Torcato está-se em obras há quase duzentos anos! O estaleiro transformou-se numa escola de cantaria. O pior é que, nos nossos dias, são necessários poucos a exercer o ofício de canteiro. Vai-se avançando com obras que duram e vão exigindo um fluxo de meios financeiros que não temos e, pior que isso, do qual não se vê o fim. Na empreitada que corria em 1987, só de revisão de preços foram necessários 7.000 contos. A obra era e ainda deve ser uma fonte de problemas permanentes. Para evitar um grande desastre o melhor será mantê-la em “lume brando”... e ir fazendo à medida das possibilidades, dentro do princípio de que uma catedral ou um templo levam séculos a ser erguidos...

*

Havia uma Câmara Municipal que, em virtude de terem sido detectadas irregularidades graves, estava praticamente paralisada. O caminho era a dissolução do órgão, com a convocatória de novas eleições. Mas nunca se tinha feito isso, em Portugal. Avançámos com as maiores cautelas, por termos a consciência do melindre da situação e por sabermos que estávamos a definir um caminho que iria servir de modelo para o futuro e que seria olhado, criticamente, por todo o país. Além disso, tinham que ser ouvidas numerosas instâncias e a imprensa fazia do caso um verdadeiro folhetim.

*

Em determinada ocasião, surgiu uma proposta para a criação de uma associação das vilas que não fossem sedes de municípios. Não a encorajámos. Tínhamos a certeza de que se tratava de um *lobby* para a criação de novos municípios, quando do que nós precisávamos era da fusão de alguns e, naturalmente, também de numerosas freguesias. Mas este é um assunto de enorme sensibilidade política, junto das populações. E é-o, também, para alguns candidatos a presidente de qualquer coisa, um assunto que tem de ser lido com cautela. Em Portugal, há sempre muitos voluntários para “chefes”...

*

Aconteceu uma coisa muito desagradável na Câmara do Fundão. Por desinteligências internas e também por incompetência e falta de sentido do serviço público, a Câmara paralisou. Teve de ser dissolvida e nomeada uma comissão administrativa para preparar novas eleições. Foi esse o objectivo do Decreto do Governo n.º 26/87, de 15 de Julho.

*

Portugal situa-se numa zona com abundância de chuva. Sucede, porém, que ela cai com mais intensidade de Novembro a Abril, sendo usada todo o ano para fins domésticos e de geração de energia e, especialmente, no Verão, para fins agrícolas. Ela precisa, por isso, de ser armazenada, o que faz com que, existindo, não pode deixar de ser cara.

Refiro-me, noutro lado, ao caso de Castelo-Branco que vivia à míngua de água, durante todo o ano. Mas existiam muitas outras situações de carência que reclamavam escala na resposta e eram, naturalmente, dispendiosas.

O Decreto-Lei .º 316/87, de 26 de Agosto, definiu o regime de cooperação técnica e financeira entre o Estado e as Autarquias Locais ou outras entidades públicas ou privadas, relativamente a investimentos e acções a realizar na bacia hidrográfica do Rio Ave, com vista à defesa e promoção da quantidade e da qualidade da água. O Decreto-Lei n.º 317/87, de 21 de Agosto, tratava do sub-sistema regional de abastecimento de água do Carvoeiro (concelhos de Albergaria-a-Velha, Aveiro, Estarreja e Murtosa). O Decreto-Lei n.º 318/87, de 21 de Agosto, abordava o reforço da capacidade de água da Cidade do Porto, onde vastas zonas de urbanização mais recente, penavam por falta de abastecimento, muitas “donas de casa” tendo de se prover durante a noite para não ter falta de água durante o dia; eram situações insustentáveis que vinham durando há anos. Como se vê, a solução era sempre através de parcerias com as Autarquias.

*

A situação financeira de algumas Câmaras era aflitiva. Em todos os casos isso traduzia uma gestão incompetente de vários executivos. Mas seria um desper-

tígio assistir à falência de um órgão da Administração Local. Sabia-se bem que, na Europa, isso tinha acontecido algumas vezes; apontava-se sempre o caso de Grenoble, cidade modelo em termos universitários, de investigação científica e de inovação, mas que, de facto, teve de ser declarada insolvente. Para não deixar que isso acontecesse, entre nós, foi criada uma linha de crédito até ao montante de 12 milhões de contos, para saneamento dos Municípios que recorressem aos contratos do re-equilíbrio financeiro (Decreto-Lei n.º 212/87, de 28 de Maio). Era uma intervenção excepcional e pesada, quer para os Municípios quer para a Administração Central. Visava-se quer a consolidação quer a liquidação de dívidas. Este decreto permitia concretizar a aplicação do regulamento aprovado pelo Decreto-Lei n.º 322/85, de 6 de Agosto que, sem dotação de meios, ficaria inconsequente.

*

Eu atribuo uma grande importância aos arquivos. Mas, em Portugal, não se costuma ser muito cuidadoso na sua preservação, o que torna muito difícil guardar a memória do que fomos e fazer história, algo que é sempre importante para saber quem somos.

A pouca atenção dada aos arquivos é corrente nas empresas e também nas autarquias, onde não se distinguia o importante do acessório e, em caso de aperto de espaço de arrecadação, punha-se tudo para o lixo, comprometendo algumas tarefas ligadas à escrita da história, mas, também, outras mais imediatas relacionadas com decisões jurídicas que reclamavam informação que deveria estar arquivada.

A reconversão urbana ocupava a nossa atenção, especialmente nas zonas históricas das nossas cidades. O Diário da República está cheio de exemplos da definição de perímetros e orientações para o efeito. São exemplos disso o Decreto-Regulamentar n.º 60/88, de 31 de Outubro, para a Alfama e o Decreto Regulamentar n.º 61/86, de 3 de Novembro, para a Mouraria.

*

Nessa ocasião (1986/87), o desemprego era praticamente inexistente, particularmente para quem tinha alguma formação. E o sector público, em comparação com o privado, não era muito atraente, mesmo tendo em conta os diversos tipos

de proteções e seguranças de que usufruíam os funcionários públicos. Especialmente nas Autarquias Locais do interior, havia muitos concursos que ficavam desertos. Por isso, se multiplicavam as portarias autorizando o alargamento da área de recrutamento para muitos lugares. Especialmente para aqueles que exigiam licenciatura e que ficavam vagos em sucessivos concursos. Havia muita escolha para os recém-formados. É evidente que, ao alargar a área de recrutamento para postos periféricos, abrandando as exigências de entrada, se estava a prolongar um diferencial de qualidade em relação a quem precisava de dar um salto mais expressivo. Mas era melhor do que deixar o cargo desocupado ou, então, preenchido interinamente por alguém ainda com menos preparação, escolhido entre as segundas ou terceiras linhas locais. A suspeita de que fosse para arranjar lugar para um “afilhado” do Presidente não se punha, porque o concurso era aberto a todos os que preenchessem as condições publicamente especificadas. Por outro lado, fiz também publicar uma portaria – Portaria n.º 56/87, de 23 de Janeiro – definindo os incentivos a dar aos funcionários e agentes do Estado que pretendessem deslocar-se para a periferia.

*

Faz-me sempre muita impressão quando ouço na televisão, em Portugal e lá fora, pedirem para reduzir a idade da reforma para menos de cinquenta e oito anos. Os Franceses nisso são os campeões. Parece que os está a aguardar uma nova era de gozo e bem-estar a cujo encontro eles têm de chegar depressa. Ainda compreenderia os antigos ferroviários que tinham de alimentar com carvão as locomotivas e que aos cinquenta e poucos anos estivessem alquebrados. Quando se olha, hoje, para o que faz um maquinista diante do seu “quadro de bordo”, entendo mal que eles queiram ir embora aos cinquenta e oito ou ainda menos.

Mas havia sempre a pressão para a aposentação antecipada dos funcionários, nomeadamente dos municipais que me tocavam por perto. Era evidente que não bastava ser antecipada; tinha, também, de ser bonificada!...

Havia responsáveis que se entusiasmavam muito com essa possibilidade. Talvez porque eu sempre tive idosos por perto, tendo-os acompanhado na sua fase inactiva, desde cedo fui renitente a essa antecipação. Hoje, que já passei os setenta e

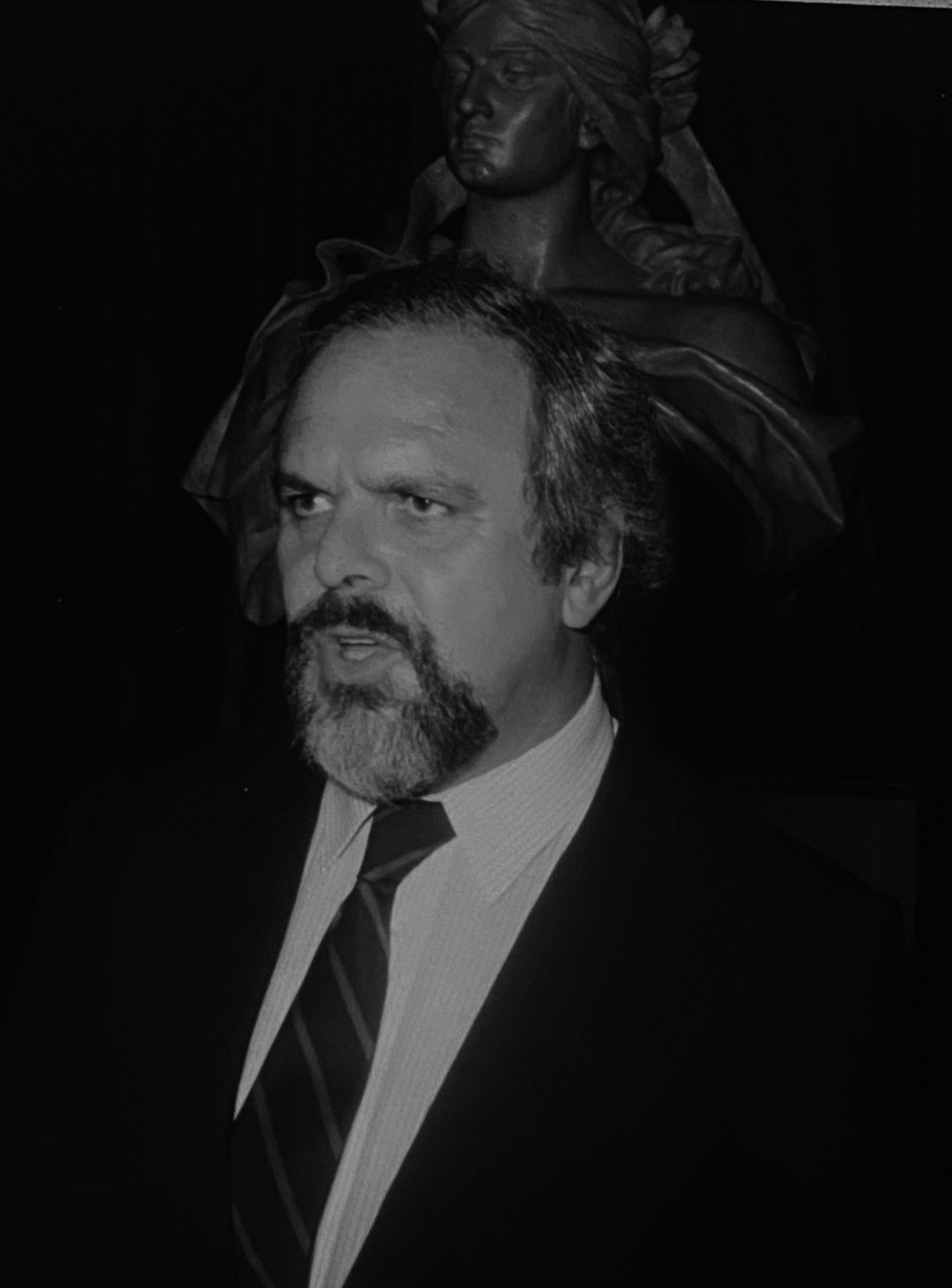
cinco, sou mesmopositor convicto, pelos malefícios patentes que ela causa. A ocupação, mesmo com algum grau de preocupação, tem efeitos benéficos manifestos. Só devem reformar-se cedo os que estão absolutamente enjoados com o trabalho. Os outros, só terão benefícios físicos e mentais se o prolongarem, mesmo sob uma forma mais branda.

Mas tive muitas insistências para facultar aos funcionários municipais um novo sistema de reformas antecipadas e bonificadas!... Não foram as minhas convicções que não o autorizaram. Foi o Tesouro!...

*

Em Julho de 1986, foi-me apresentada uma solicitação de técnicos aposentados que queriam retomar o serviço. Ou porque tivessem sido aliciados pela miragem de indemnizações confortáveis ou porque houvessem chegado à conclusão de que a vida de um reformado não tem grandes atractivos, a verdade é que pretendiam voltar ao serviço.

Tive sempre dificuldade em entender a pressa em ir para a reforma para não fazer nada. A ociosidade, quando não é temporária, é um fardo duro de carregar...



CAPÍTULO XIII

O AMBIENTE E OS RECURSOS NATURAIS
NO X.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1985-1987)

Nos anos anteriores tinha havido cheias (1983) que determinaram grandes estragos materiais. As coisas nunca são graves no vale espreado do Tejo ou no curso inferior do Mondego, onde os habitantes aprenderam a conviver com a invasão temporária das águas. Isso afecta o ritmo das suas vidas, põe-nos isolados durante uns dias, mas não representa, para eles, nenhum drama. Aliás, no Mondego as barragens domaram completamente os humores de um rio caprichoso e, no Tejo, a construção de algumas delas, tanto em Espanha, como nos afluentes portugueses, também reduziram muito a variação dos caudais. O pior é fora desses locais de cheias tradicionais, onde as pessoas se esquecem facilmente de que há um “leito de cheia” que deve ser respeitado, na sua ocupação com construções. A limpeza desse leito deve representar uma preocupação permanente, mas tanto as populações como as autoridades se esquecem que a Natureza costuma vingar-se quando as pessoas não dão atenção às suas leis. A maior parte dos grandes acidentes de que me lembro ou a que tive de acorrer decorrem desse esquecimento. Assim sucedeu, com relativa frequência, no Algarve e nas imediações de Lisboa, ambas ocupadas indiscriminadamente em certos vales e muito negligenciadas em termos de limpeza.

Por isso, uma das minhas primeiras preocupações foi designar um grupo de trabalho para a elaboração de um programa de prevenção contra as cheias. Ele foi instalado em cooperação com o Ministério da Administração Interna com cujo titular, o Eng.º Eurico de Melo, eu sempre me entendi bem.

*

O Secretário de Estado do Ambiente, o Eng.^o Carlos Pimenta, era um jovem com inteligência e capacidades muito invulgares. Tinha nos colegas, em Bruxelas, um grande prestígio que o levou, mais tarde, quando desempenhou as funções de membro do Parlamento Europeu, a assumir naturalmente funções de liderança na respectiva comissão parlamentar e a estabelecer relações de trabalho internacionais nas quais pontificava devido à sua competência e energia. Manteve, então, uma relação próxima com o Vice-presidente dos Estados- Unidos, Al Gore, que nessa época dava os seus primeiros passos neste domínio que tanto o deveria vir a projectar posteriormente, tornando-se um símbolo da luta pela preservação do ambiente, publicando livros que tiveram enorme divulgação e permanecendo como uma referência mundial neste domínio. Pois encontrou ele no Eng.^o Carlos Pimenta, uma alma gémea com quem estimava colaborar. E eu também!

Um dos sectores que ele privilegiava era o dos Parques, Reservas e Conservação da Natureza. Insistíamos, ambos, no conhecimento profundo dos sistemas naturais e na sua preservação. Tínhamos a consciência de que aquelas zonas são de extrema sensibilidade e de que vivem em equilíbrios frágeis sendo, simultaneamente, objecto de pressões por parte de numerosos agentes: uns que as destroem, porque querem delas tirar os maiores proveitos; a maior parte porque as frequentam sem consciência da sua fragilidade. Para contrariar a acção dos primeiros era preciso produzir legislação adequada e ser muito determinado na sua aplicação; para obter a colaboração dos segundos, era necessário fazer uma grande campanha de educação ambiental que tocasse o maior número. Neste particular, dispomos da ajuda e do entusiasmo dos jovens, preocupados com o mundo que vão herdar. Estão cada vez mais informados e não se conformam com a irreversibilidade de muitas das destruições que a ignorância ou a incúria provocam.

Por todas estas razões, demos atenção especial à escolha do dirigente que escolhemos para exercer as funções de vice-presidente do respectivo serviço. Aproximava-se o termo das funções do Presidente e eu nunca interrompi o mandato de nenhum dirigente, a não ser em casos extremos. De modo que o vice-presidente foi nomeado, como na tradição episcopal, “com direito a sucessão”. Ele era o Eng.^o José Macário Correia que haveria também de suceder ao Eng.^o Carlos Pimenta

quando este foi para Bruxelas. Logo na cerimónia de posse foram-lhe fixadas prioridades de atenção: i) os sistemas lagunares e estuarinos de Castro-Marim, Vila Real de Santo António, Ria Formosa e os cursos inferiores do Tejo e do Sado; ii) os sistemas cárscicos das serras da Arrábida, Aires e Candeeiros e iii) as altas montanhas, da Estrela, de Montesinho e da Peneda-Gerês. Mas muitas outras áreas protegidas deveriam ser acauteladas.

Eu beneficiava de um conhecimento próximo da Serra do Gerês. Durante uns anos, passei muitos fins-de-semana fazendo grandes caminhadas no Parque. Nunca ia no Verão; mas, no Inverno e nas estações de transição, era um encanto descobrir os segredos de uma zona tão privilegiada. Um dos meus companheiros, nesses passeios, era o Celso Cruz, professor de neurocirurgia na Universidade do Porto, a cargo de quem estava a parte alimentar da excursão; comia-se muito pouco, combinando o açúcar com o sal e as vitaminas, de modo a não faltar energia nem termos câimbras. Não me esqueço do prazer que é beber água fria de um regato não conspurcado que corre no meio da neve, metendo a cara na corrente. Nos primeiros tempos em que lá fui não encontrava ninguém, além do meu grupo. Depois comecei a ver os restos da passagem de gente pouco respeitadora dos locais onde tinha tido o privilégio de estar. Nas últimas vezes que lá fui vi numerosos excursionistas que não avançavam mais do que cem metros para além da estrada, mas que deixavam essa faixa bem conspurcada com toda a sorte de lixo. Por isso, eu estava muito aberto para acolher todas as propostas de educação ambiental que me chegavam e de tomar a iniciativa de avançar com outras que resultavam do que eu lia e do que tinha experimentado pessoalmente.

Durante o período em que tive a tutela do sector, atribuí sempre uma alta importância e prioridade à Conservação da Natureza, não só pela riqueza que ela representa mas também como instrumento de formação das novas gerações.

O Secretário de Estado Carlos Pimenta tinha, muito justamente, uma preocupação grande com a educação ambiental. Este é um domínio em que, mais naturalmente, serão os filhos a educar os pais, se os soubermos tocar e incutir neles uma preocupação fundamentada com o futuro.

Em cada parque natural, designámos um responsável para preparar os programas de educação ambiental que lhe diziam respeito. E apoiámos a constitui-

ção de baterias de equipamento audiovisual que pudessem prolongar o efeito da visita ao parque, explicando o que era o seu conteúdo e porque queríamos protegê-lo. Observei, sempre, uma grande disponibilidade para ouvir, para tentar compreender e para actuar sobre a miudagem que visitava os parques. A isso se chama semear para o futuro.

*

O rio Ave era, seguramente, um dos mais poluídos rios portugueses. Havia, infelizmente, alguns outros em que a vista e o cheiro denunciavam o que as análises viriam a confirmar. Mas, em relação ao Ave, havia que tomar decisões drásticas que afectavam empresas industriais frágeis e descapitalizadas e explorações agrícolas de baixa tecnologia e rendimentos parcos; além disso, havia uma ocupação territorial caótica.

Para tornar visível a necessidade de actuação, promovi a realização, em Santo Tirso, de umas jornadas sobre a gestão integrada dos recursos hídricos (Janeiro de 1986), durante as quais dei posse a uma comissão cuja actuação seria importante para o Ave e exemplar para muitos outros cursos de água que necessitavam de uma forma de abordagem parecida.

Neste domínio, é preciso que fique claro que tudo influencia tudo, mas que essa consciencialização não deve paralisar a acção. Importa, assim, ter um conhecimento profundo do “sistema”, mas ser capaz de detectar o fio por onde tudo tem de ser puxado. É evidente que, em zonas pobres, onde não há meios e onde as pessoas se habituaram a tratar mal os cursos de água, a acção é muito complicada. A imposição de limites apertados para o lançamento de efluentes poluidores enfrenta a resistência de agentes também eles frágeis, nomeadamente em termos económicos e que não entendem porque devem ser eles os primeiros a pagar a factura. Quem está a jusante sofre sempre. Mas a actuação tem de repousar, especialmente, na persuasão em nome da solidariedade.

Isto é particularmente melindroso em zonas de fronteira. Durante muitos anos, Badajoz não deu atenção aos seus efluentes. Eles não eram perigosos. Eram somente volumosos e quem sofria os seus efeitos não era quem os produzia, mas sim os Portugueses que estavam “águas abaixo”.

A gestão integrada dos recursos hídricos é matéria complexa, porque envolve muitos agentes. Alguns deles sem capacidade técnica nem financeira para entender em que consiste o princípio do “poluidor-pagador”. Por isso, a educação ambiental tem de ser de aplicação permanente e generalizada, devendo começar pelos mais responsáveis, à frente dos quais têm de estar as autoridades locais.

Na cerimónia de posse dessa comissão tracei, em linhas gerais, os princípios a que deveria obedecer essa gestão integrada.

Voltei a insistir no mesmo tema num seminário realizado em Lisboa (Abril de 1986) sobre os “Problemas e Perspectivas da Gestão dos Recursos Hídricos”. Tínhamos aderido à Comunidade Europeia no dia 1 de Janeiro desse ano; ela dispunha do chamado “acquis-communautaire” neste domínio que era vastíssimo, porque tinha tido de enfrentar mais cedo situações ainda mais graves do que a nossa. Mas nós tínhamos de fustigar o passo para nos encaixarmos rapidamente dentro dos parâmetros que já estavam definidos para todos os tipos de água, desde a potável até à “eau de baignade”. Era preciso andar de pressa, nomeadamente na definição das nossas prioridades de actuação, para as quais nos seria concedida uma comparticipação. Mas, para dela usufruir, era necessário organizarmo-nos, preparar projectos adequados e definir as estruturas permanentes de gestão que deveriam assegurar a exploração competente dos investimentos feitos.

Toda a gente compreendia que a unidade adequada para a gestão dos recursos hídricos tinha de ser a bacia hidrográfica. Mas era preciso convencer os agentes nela localizados e os eleitos responsáveis pela sua gestão de que teriam de definir um programa comum em que, além dos investimentos, haveria que definir as regras a respeitar por todos. É sempre aqui que as coisas se tornam mais difíceis. O individualismo extremo dos portugueses compagina-se mal com a afinação de um plano comum em cuja elaboração todos participem, mas a cujos ditames todos tenham de se submeter.

Foram sendo feitos grandes progressos. E, voltando à “eau de baignade”, quando hoje vemos o número de bandeiras azuis das praias marítimas e fluviais portuguesas, podemos ter a medida do caminho percorrido. Tudo isto é, contudo, matéria para acompanhamento permanente. Não se pode deixar que

aconteça o desastre para actuar somente para remediar. É preciso progredir sempre para não nos deixarmos atrasar.

Voltei ao assunto em Sintra, em Outubro de 1986, durante as Jornadas da Associação Portuguesa dos Recursos Hídricos. Estas eram organizadas em parceria com a Câmara Municipal de Sintra e interessava-me sublinhar a importância do papel das autarquias na consecução dos programas que queríamos levar a cabo. Sintra é um enorme Concelho orográfica e hidrograficamente muito variado, com uma ocupação territorial desastrada e muito desequilibrado em termos económicos. Para mim, a gestão dos recursos hídricos é um assunto em que têm de intervir o nível central da Administração, os órgãos de gestão das bacias hidrográficas e as Autarquias Locais. Por isso eu tinha de aproveitar todos os ensejos para me referir às competências que entendia deverem caber a cada um daqueles três estratos. Governar é, também, explicar. E isso tem de ser feito com redundância para se ter a segurança de que as ideias e as intenções de acção chegam ao maior número.

Referi-me, especialmente, aos indicadores relativos ao abastecimento de água e às redes de esgoto. Como se sabe, os políticos que privilegiam o curto-prazo não gostam nada das chamadas “obras enterradas”, porque elas não são vistas com grande evidência e não proporcionam cerimónias de inauguração muito espectaculares. E, todavia, a seguir à acessibilidade, elas são as que mais contribuem para a qualidade de vida. As estatísticas neste domínio devem ser publicitadas com frequência, na esperança de se gerar um movimento de emulação entre os responsáveis. Eu sou um adepto convicto do “benchmarking”, como instrumento de progresso. Por isso, aproveitava as ocasiões possíveis para tentar chamar a atenção para as prioridades que deveriam ser definidas, naturalmente, no respeito pela autonomia da escolha dos agentes responsáveis.

E insistia sempre na cooperação intermunicipal, única forma racional de resolver, no quadro das bacias hidrográficas, os problemas do saneamento básico.

*

Quando se instala um novo governo, se a sua estrutura muda substancialmente, têm de ser preparadas leis orgânicas de todos os novos serviços, como já antes referi. Há sempre a tentação de mudar muito e isso consome tempo e energia aos

governantes, induzindo grande instabilidade na Administração. É compreensível que as pessoas que chegam queiram afeiçoar a estrutura ao modo como pretendem conduzir a acção; devem, contudo, fazê-lo com moderação, de forma a evitar os “terramotos” administrativos e as perdas de tempo.

Foi-me atribuído um ministério vasto, resultante da fusão de alguns outros e com muitos serviços que estavam dispersos. Por isso, ao longo do primeiro ano, tive de me ocupar com o desenho dos novos arranjos orgânicos e com o guarnecimento dos novos postos. Nas cerimónias de posse dos responsáveis aproveitei a ocasião para justificar a “rationale” das estruturas escolhidas e para fundamentar as designações dos responsáveis, todas elas baseadas em abundantes provas dadas de competência profissional e de prática administrativa. Alguns deles, por essas mesmas razões, foram, mais tarde e quando decidiram deixar de ser neutros em termos políticos, membros de governos da oposição. Isso corresponde, a meu ver, à pouca preocupação que se tem na preparação de membros dos “governos-sombra”, prática muito necessária para as transições sem sobressalto que devem ser a regra. Os períodos de “aprendizagem em funções” devem ser reduzidos ao mínimo e a existência de dois ou três candidatos a um mesmo posto só garante facilidade de escolha no momento azado e uma emulação que é sempre salutar. A política deveria, por regra, ser interpretada pelos melhores e não por aqueles que sucede estarem disponíveis no momento da constituição dos governos ou das suas remodelações. Em Portugal, os ministros são e serão durante muito tempo, chefes de corpos administrativos. Não se verifica o que se passa no Reino Unido ou na Holanda, onde a existência de competentes “Permanent Under-Secretaries of State” asseguram aos ministros o comando eficaz das suas administrações e garante da conservação da sua “memória”. Isso também tem os seus riscos, como ilustrou, de forma insuperável, o Sir Humphrey da série televisiva “Yes, Minister”. Mas permite aos candidatos a ministros focarem-se mais na componente política da sua actividade. Em Portugal, a maior parte das vezes, os ministros são escolhidos na semana ou na quinzena prévias à sua posse, o que algumas vezes conduz a surpreendentes designações. Os partidos deveriam manter um trabalho activo de análise das tarefas governamentais, não só para fazer oposição eficaz no parlamento, mas também para dispor de um campo de escolha entre políticos com familiaridade com os assuntos a que

um dia, com probabilidade, serão chamados a assumir responsabilidades. Algumas vezes a imprensa valoriza a escolha do grande profissional “tirado da cartola”; a maior parte das vezes há, nesses casos, um grande desapontamento, passados poucos meses, nomeadamente porque o escolhido sabe pouco ou nada da estrutura da administração que também irá ter de chefiar.

Também, neste domínio, não há nada como treinar “em tamanho natural” as complexas funções que, um dia, se poderá vir a desempenhar. A improvisação impacienta-me muito, mesmo sabendo que os Portugueses são particularmente hábeis e propensos à sua prática.

*

Como já disse noutra lado, a Defesa do Consumidor ficou na tutela do Ministério do Planeamento. E, como o Eng.^o Carlos Pimenta mostrava um interesse particular nesta matéria, o despacho corrente do sector passou a ser sua incumbência.

No primeiro ano em que, sob a minha responsabilidade, se comemorou o Dia Mundial do Consumidor (15 de Março de 1987), perfaziam-se vinte e cinco anos sobre um célebre discurso do Presidente John Kennedy sobre o tema. Aproveitei a circunstância para relembrar os três Direitos a que ele se tinha referido:

- 1) O Direito à Segurança, como defesa contra a comercialização de bens nocivos à saúde e à vida;
- 2) O Direito à Informação, como defesa contra a informação, publicidade e etiquetagem de carácter fraudulento, enganador ou doloso;
- 3) O Direito de escolher livremente e de ter acesso a uma variedade de bens e serviços a preços competitivos; e, nos sectores em que não funciona a concorrência, ter a garantia de qualidade suficiente nos bens consumidos e usufruir de serviços a preços justos.

O discurso de Kennedy deu origem, nos Estados Unidos, a debates apaixonados em relação ao papel do Estado e das organizações de cidadãos no que respeita aos direitos dos consumidores. Havia posições distintas dos Democráticos e dos Republicanos. Como se vê hoje, os problemas não fizeram se não agravar-se.

Compreende-se por isso que, a Comunidade Europeia, a OCDE, o Conselho da Europa, a Organização Internacional do Trabalho e a própria Organização das

Nações Unidas se tenham interessado pelo assunto. A primeira instituiu, mesmo, um Conselho de Ministros encarregados do sector e a última fez aprovar uma “Carta dos Direitos do Consumidor”.

Na ocasião, elaborei sobre o assunto, comentando aqueles direitos e justificando porque são eles tão importantes. A situação de interdependência entre os países não faz senão tornar o tema cada vez mais complexo, nomeadamente quando está em causa a saúde das pessoas. É evidente que aos governos cabe um papel de peso em tudo isto, mas torna-se fundamental suscitar o interesse das empresas em demonstrar que cumprem zelosamente com as suas obrigações nesta matéria e em fazer despertar, também, a atenção dos cidadãos que devem organizar-se para se proteger. Em Portugal, há uma carência enorme de voluntariado e de organizações que funcionem “pro bono” com objectivos colectivos. Quando se compara a situação dos Estados- Unidos ou dos países escandinavos com o nosso país, neste domínio, constatamos que é grande a diferença da disponibilidade das pessoas. E, todavia, quando elas se entregam a causas filantrópicas, culturais, desportivas ou sociais, vemos que o fazem, na maior parte das vezes, com empenhamento e até com um grau de afectuosidade que dá a marca portuguesa ao que fazem. O problema é que são poucos a fazê-lo! O país lucraria com a multiplicação do número de voluntários, nomeadamente nos domínios em que, comprovadamente, os serviços públicos são pouco eficientes ou, pelo menos, muito impessoais.

Nessa intervenção da comemoração do Dia Mundial do Consumidor, aproveitei a oportunidade para traçar as grandes linhas do programa do Governo para esta área e para reafirmar a importância das organizações voluntárias com envolvimento activo de cidadãos informados.

*

Tive a sorte de herdar um director-geral dinâmico e entusiasta que manteve no cargo, o Dr. Lucas Estevão. Arranjei-lhe novas instalações, ao Saldanha e apoiei quanto pude a sua acção. As publicações do Instituto Nacional de Defesa do Consumidor ilustram a variedade de áreas sobre as quais ele se debruçou.

*

O Instituto Nacional de Defesa do Consumidor tem um papel muito importante a desempenhar numa sociedade que se quer desenvolver, obedecendo a padrões de rigor em relação a todos os seus agentes.

Esta área ficou, como já disse, sob a minha tutela. Havia muitas queixas em relação ao que fazia e ao modo como desempenhava as suas funções. Tive de ser firme, porque queriam a cabeça do Director-geral, não fazendo críticas concretas quanto à forma de desempenhar as suas funções. Eu achava que o mais importante eram as últimas. Por isso e em articulação com o Secretário de Estado Carlos Pimenta, procedemos a uma reformulação profunda do modo de actuar do serviço. E não houve queixas de maior, a não ser em relação a alguns prémios que havia para o sector e que eram ganhos sistematicamente pelo mesmo jornalista... Mas a verdade é que não havia muitos outros a interessarem-se pela defesa do consumidor...

Insisti em que fosse produzido e amplamente distribuído um “Guia do Consumidor”. Ele foi redigido em cinco partes: (i) Direito à protecção da saúde e segurança; (ii) Direito à protecção dos interesses económicos; (iii) Direito à reparação de prejuízos; (iv) Direito à informação e educação; (v) Direito à representação e consulta. Ele acabou por ser publicado em 1987, tendo mobilizado as energias internas do Instituto e alguns especialistas de fora. Que seja do meu conhecimento, representou a primeira publicação ordenada e sintética sobre este domínio que tanto haveria de crescer, posteriormente. O pequeno volume, de cerca de 200 páginas, foi amplamente distribuído (10.000 exemplares).

Anos mais tarde, face à expansão enorme do sector da habitação, foi redigido, também a meu pedido, um “Guia para a compra e arrendamento de habitação”. O livrinho teve um sucesso imediato. Não estou muito seguro de que todos os compradores de habitação tenham aplicado escrupulosamente tudo quanto estava nele indicado como cautelas a ter e procedimentos a seguir. As decisões eram, nesse tempo, demasiado rápidas e orientadas por outras motivações; e o crédito era baratíssimo!... Isso fez com que fosse comprado o bom, o mau e o péssimo... Mas não foi porque não houvesse instrumentos de orientação facilmente acessíveis. Os comportamentos são a coisa mais difícil de mudar; não é por decreto

nem é por via dos bons conselhos; é através de absorção de atitudes, ao longo de muitos anos que, no momento devido, se reflectem em comportamentos devidamente estruturados.

*

Esses anos foram bons, a muitos títulos, em Portugal. Mas também foi o início de uma fase de “novo-riquismo” e de “consumismo” que haveria de se acentuar na primeira década do novo século e que tantos desapontamentos vem causando, quando foi agora (2012), necessário apertar o cinto.

*

No dia 15 de Março de 1986, foi comemorado o Dia Mundial do Consumidor. Além dos actos próprios que foram organizados, quisemos assinalar o momento, mostrando como tomávamos o sector a peito. Por diligência do Secretário de Estado Carlos Pimenta, foi preparado um conjunto de diplomas com importância diversa, mas que, em conjunto, assinalavam o dia: a reestruturação do Instituto Nacional de Defesa do Consumidor; um decreto-lei sobre a segurança dos serviços e bens de consumo; a outorga de um prémio de jornalismo para o melhor artigo sobre este domínio; um diploma que regulamentava os cosméticos; um outro sobre a marcação dos têxteis, etc.

A existência destes dias – hoje há “dias” a mais... - serve, também, para mobilizar os serviços e fazer um esforço suplementar para mostrar, para o exterior, o que se está a fazer. É preciso, naturalmente, dar publicidade a toda essa produção legislativa.

*

Voltava sempre que podia à importância da salvaguarda das Áreas Protegidas. Foi o que fiz em Porto-de-Mós, a respeito do Parque Natural da Serra de Aire e Candeeiros, onde sublinhei a importância do respeito pela Natureza. A Serra é pobre de grandes recursos mas rica de ecossistemas muito sensíveis e muito interessantes para o estudo da vida vegetal e animal, até nas suas relações com a sua base geológica. Aproveitei a ocasião para anunciar que, a partir de 1987, o país ficaria dotado com um Sistema Nacional de Áreas Protegidas, devidamente defi-

nidas e providas do pessoal necessário à sua preservação e de uma Rede Nacional de Educação Ambiental a cuja necessidade eu me tinha referido muitas vezes. O Secretário de Estado desmultiplicava-se em acções de difusão da filosofia de acção do Serviço Nacional de Parques, Reservas e Conservação da Natureza, que ele tinha ajudado a definir e a ir concretizando.

*

Portugal dispôs, durante muitos anos, de um escol de engenheiros projectistas de aproveitamentos hidráulicos, quer para fins de geração de energia, quer com propósitos hidroagrícolas. As Hidroeléctricas do Cávado, do Douro e do Zêzere tinham permitido desenvolver tecnologia própria e fazer grandes progressos na projecção e construção de grandes barragens. Por outro lado, foram fundadas em Lisboa, pelo menos, três firmas de engenharia que se especializaram no sector e que projectaram obras de relevo em muitas partes do mundo, no sector da Engenharia Hidráulica. A África e a América do Sul eram locais onde essas empresas exerciam a sua actividade com níveis de excelência assinaláveis. Por outro lado, o Laboratório Nacional de Engenharia Civil tinha desenvolvido um trabalho vastíssimo nessa área e a Administração, nomeadamente a Direcção-Geral dos Serviços Hidráulicos, estava recheada de técnicos reconhecidamente competentes. Hoje, por falta de solicitações, a nossa oferta está limitada, tendo de se fazer um esforço expressivo para voltar a ocuparmos um lugar de relevo no sector. Fazemos bem, mas fazemos pouco, porque não se manteve a procura interna que permitia assegurar a manutenção de um sector que precisava de ser desafiado todos os dias para conservar a sua capacidade de resposta e para inovar em permanência. E, todavia, o mundo está carente de muita actuação neste domínio, representando o sector uma boa oportunidade para oferecer serviços de excelência, desde que nos adaptemos às exigências dos nossos dias: escala, oferta integrada de serviços técnicos e financeiros, acompanhamento e formação dos técnicos que explorem as infraestruturas construídas, presença nos mercados que surgem, diálogo constante com os decisores e donos das obras, etc.

Em Junho de 1987, teve lugar em Lisboa uma Conferência Ibero-Americana sobre Aproveitamentos Hidráulicos. Fui lá mostrar o apoio do Governo ao sector e ho-

menagear os muitos engenheiros ilustres que, nessa ocasião, ainda estavam vivos. Eu sou de opinião de que um dos produtos que Portugal melhor pode exportar são os serviços de engenharia. As condições para alcançar sucesso já foram referidas. Posso dar testemunho de que, nesta época de crise, muitos jovens engenheiros portugueses viajam por esse mundo fora, constantemente, em procura de trabalho. Quando o conseguem, deixam ficar excelente impressão nos clientes. As dificuldades estão sistematicamente ligadas aos grandes projectos ou às grandes obras. Não é fácil para os Portugueses fazer consórcios estáveis e governáveis e constituir parcerias com bancos. Mas, hoje, se não se oferece o produto acabado e acompanhado das soluções financeira, gestionária, de supervisão ou fiscalização e, em certos casos, mesmo de acompanhamento, não se consegue triunfar nos mercados que têm, simultaneamente, necessidades e dinheiro para pagar. Há, ainda, uma tarefa prévia que é detectar a forma que assumem essas necessidades, antes de definir os termos de referência das encomendas. Existem já grandes firmas de engenharia internacionais que se encarregam da cadeia completa. Por isso, insisto tanto no conhecimento do que os outros fazem e no “benchmarking”, com vista a emular os melhores.

*

Numa ocasião, estava em causa a ocupação abusiva de algumas ilhas da Ria Formosa. Elas constituem uma espécie de paraíso na terra e, por isso, se compreende como eram cobiçadas para lá instalarem residências de férias. Mas isso era extremamente nocivo para a conservação do ambiente, numa zona de alta sensibilidade. O mundo está cheio de exemplos de “paraísos perdidos” pela acção do Homem, depredador insaciável, quando tomado individualmente. É a colectividade que tem de pôr um travão a essas actuações abusivas.

Foi o que eu encabecei com a ajuda do Secretário de Estado. Forças não identificadas fizeram uma campanha de muito mau gosto contra o Eng.^o Macário Correia e ameaçaram tornar a minha visita a Faro um inferno inesquecível. Os avisos foram tantos que o meu Colega Ministro da Administração Interna não me deixou ir ao Algarve sem segurança. Isso foi, posteriormente, muito criticado na imprensa, invocando de que se tratava de gente pacífica e incapaz de cometer qualquer desatino.

Invocava-se o direito ao trabalho, porque todos os residentes eram pescadores que tinham nessas ilhas a base para o sustento das suas famílias e, além disso, direitos há muito adquiridos. Uma investigação posterior demonstrou que esses pescadores poderiam talvez ser desportivos, mas que a base da sua subsistência era o exercício de profissões liberais em terra firme...

Temos de estar preparados para lidar com os mais variados disfarces. Mas como todos somos portugueses, não havia malícia nenhuma na campanha e, por isso, tudo acabou em bem. Não sei se hoje, já houve alguma reconversão profissional e os candidatos a residentes não serão, no outono das suas vidas, verdadeiros pescadores profissionais...

*

A prevenção não figura na maneira de ser dos portugueses. E, todavia, os acidentes não costumam acontecer sem aviso; são causados por desatenção, falta de prevenção ou erros humanos involuntários ou voluntários. Ao longo destas páginas a minha preocupação com a prevenção – de incêndios florestais, de cheias, dos efeitos dos sismos, ... – surgirá de forma recorrente. No Governo e fora dele, tentei contrariar a tendência para só nos lembrarmos de Santa Bárbara quando tropeja. Durante e a seguir aos desastres somos magníficos em abnegação, solidariedade e devotamento até ao limite das nossas forças... Passado o mau tempo, aborrece-nos, até ao enjoo, tudo quanto signifique precaver os efeitos nocivos de qualquer daquelas ocorrências.

Logo no princípio do X.º Governo (12 de Novembro de 1985) solicitei ao Eng.º Eurico de Melo, Ministro de Estado e da Administração Interna, para reunir com o Presidente do Serviço Nacional de Protecção Civil, General Neves Cardoso, para ver se poderíamos desencadear acções de prevenção contra os efeitos das cheias. Havia causas estruturais para elas serem tão danosas: a ocupação dos leitos de cheia com construções, o mau dimensionamento de colectores, o estrangulamento de secções de vazão por infraestruturas mal-dimensionadas, a falta de supervisão de escarpas instáveis ... e outros factores do foro do ordenamento do território e da protecção civil de proximidade, incumbência dos Municípios.

O país ainda tinha na lembrança – o que é importante, tendo em vista a acção – os resultados das cheias repentinas dos pequenos cursos de água da Região de Lisboa, em 1983. As causas tinham sido detectadas, mas, depois, pouco ou nada se tinha feito. E este é um domínio de que não se pode desviar a atenção, porque ela vai facilmente para outro lado.

O General fez uma excelente análise da situação. Segundo ele, a situação, em finais de 1985, estava melhor do que em 1983, mas precisava de uma insistência muito rigorosa, para não se voltar a repetir. Digo hoje, com desassombro e tristeza, que se ocorrerem precipitações concentradas no tempo e fortes na queda de chuva, a qualquer momento se poderão repetir os efeitos porque as pessoas – autoridades e privados – são avessas à prevenção.

O General Neves Cardoso fez o diagnóstico: as bacias dos Rios Tejos e Sado e de outros pequenos cursos que correm directamente para o mar não são limpas e estão ocupadas com construções; por isso é preciso pedir contas a quem as deve limpar e a quem nelas deixou construir. Deve-se insistir em acções preventivas; mas, para a hipótese de elas não virem a tempo, é preciso dispor de planos de actuação e de agentes preparados para os implementar. Chamou a atenção para o deficiente dimensionamento de muitas obras que deveriam assegurar o escoamento e para o amontoado de detritos sólidos acumulados nessas bacias – carcaças de automóveis, pneus, frigoríficos e outros aparelhos electrodomésticos atirados ao lixo.

Em 1983, houve sete mortos e 18 a 20 milhões de contos de prejuízos materiais. Ele salientou a importância das manifestações de solidariedade e a forma como elas minoraram os efeitos das cheias.

Foi decidido renovar o mandato da comissão então constituída para elaborar um plano global e estudos parcelares para cada ribeira. Foram identificadas as zonas que ainda causavam preocupação maior. A fiscalização era, naturalmente, muito importante; os guarda-rios tinham deixado de existir e as Câmaras Municipais diziam que não tinham meios humanos para a fazer; talvez se pudesse ensaiar, neste domínio, a criação de associações de voluntários que reportassem aos serviços municipais, tendo em vista a acção.

Foi dessa reunião que nasceu a decisão de fortalecer nas Câmaras Municipais as competências no campo da protecção civil que lhe tinham sido atribuídas pela Lei n.º 100/84. Havia queixas relativamente às relações entre as Câmaras e o Serviço Nacional de Protecção Civil. As boas relações têm de ser construídas em torno da prevenção e não durante a ocorrência dos acidentes, quando todos “ralham uns com os outros”, todos tendo razão, mas nenhum sendo eficaz. Por outro lado, deve desencadear-se uma acção constante de mentalização das populações que, para se ser eficaz, tem de começar nas escolas; em Portugal foram os filhos que ensinaram os pais a classificação do lixo e a sua colocação nos contentores adequados...

Os maiores problemas estavam nos pequenos cursos de água e não nos grandes, como eu tive ocasião de confirmar, anos depois, no Algarve: as mesmas causas e os mesmos efeitos. Todavia, no Tejo, também havia problemas nos diques; não há obras, de nenhuma natureza, que possam ser “abandonadas”; todas têm de ser acompanhadas ou, como agora se diz, “monitorizadas”. É que elas também envelhecem e se degradam.

Os Centros de Previsão de Cheias nos grandes cursos foram dinamizados. Devo dizer que o do Douro funciona, hoje, de modo impecável. A água das cheias quase não transborda das margens no Porto e em Gaia, porque tudo é acompanhado ao minuto, conciliando as marés com as descargas das barragens. Ainda funcionaria melhor se houvesse a barragem de Foz Côa... mas isso são outras contas. A última vez que houve algum descontrolo foi quando os Espanhóis descarregaram as suas barragens sem avisar para jusante.

*

O trabalho com o Secretário de Estado Carlos Pimenta era sempre estimulante, porque ele tinha uma informação inesgotável e vivia todas as questões com paixão. Eu, aliás, não compreendo o exercício de certas funções, como as de um governante, sem uma entrega total. Tive a sorte de ter Secretários de Estado que tinham a mesma perspectiva e estilo.

Após a elaboração do Programa de Governo, iniciámos logo a acção. Logo no primeiro despacho foi decidido avançar em muitas frentes da Política do Ambiente: na Lei de Bases do Ambiente que já estava no Parlamento, mas que era preciso

empurrar; na elaboração de estudos de impacto ambiental (o único que estava pronto era o do Alqueva); no Regulamento Geral do Ruído; no conjunto de legislação respeitante aos resíduos sólidos e líquidos; no normativo da qualidade das águas que implicaria a transposição de 52 directivas; na Lei da Água, com especial focagem na questão da propriedade da água e no seu enquadramento jurídico; no regulamento respeitante ao mercúrio; na elaboração das normas de emissão de gases para controlar a poluição atmosférica (só havia montada aparelhagem de medição em Sines); na organização do Serviço Nacional de Parques e Reservas e Conservação da Natureza.

*

Quando eu precisava de aprofundar um assunto, em termos administrativos, falava com os Directores-gerais, por via de regra, na companhia do Secretário de Estado do sector.

Lembro-me de ter falado longamente com o Eng.^o Tomás Espírito-Santo, que eu conhecia de Vila Real e que era Director-geral da Qualidade do Ambiente. Era uma Direcção-geral nova que despertava antagonismos com outros serviços e com empresas. Precisava do empenhamento do Ministro para ser visível o apoio que tinha na sua acção diária. Lembro-me de ter dito que o Ambiente era uma política integradora, o que é perfeitamente certo. Engloba a água, o ar, os resíduos sólidos e líquidos, o ruído, os compostos químicos e o nuclear que não estava sob a sua responsabilidade, mas sim sob a minha tutela, na vertente da Ciência. Percorremos uma longa lista de diplomas legais que estavam preparados para avançar, nomeadamente a nova lei dos impactos ambientais, resíduos sólidos e do ruído. Havia que preparar muitos novos profissionais neste domínio, a começar pelos medidores de um sem-número de parâmetros.

*

A primeira pessoa que me veio falar sobre a conveniência de fazermos um programa sobre os pequenos aproveitamentos hidroeléctricos foi o Prof. José Pedro Sucena Paiva, do Instituto Superior Técnico. Na sua Escola havia quem estivesse a desenvolver um estudo sobre este tipo de aproveitamentos; nós dispúnhamos

de numerosos cursos de água com capacidade para este tipo de infraestruturas; também tínhamos fábricas capazes de fazer tudo menos as turbinas; era, além disso, um excelente instrumento de cooperação com os países africanos.

A sugestão teve imediato acolhimento por parte do Secretário de Estado do Ambiente. Num país como o nosso, com uma rede de distribuição razoável e com uma cobertura bastante capilar, a solução mais interessante seria a injeção da energia gerada na rede já existente.

Curiosamente, começaram a surgir numerosas manifestações de interesse neste núcleo da produção. Uma delas, como já antes referi, veio do Presidente João José Alves Pereira, da Câmara Municipal de Ribeira de Pena. Trata-se de um Concelho pequeno, encravado entre montanhas, muito arborizado, mas quase totalmente focado, em termos económicos, no sector primário. Belíssimo, mas pobre. O acidentado do terreno fez com que, nos anos 30, tivesse havido alguém a promover a construção de um pequeno reservatório situado a cota elevada, que alimentaria uma turbina localizada no fundo do vale, beneficiando de um desnível muito interessante. As obras do reservatório estavam em muito bom estado, bem como o canal que conduzia a água até à boca da conduta-forçada. Era preciso construir esta última e a central, equipando esta com uma pequena turbina. O Presidente da Câmara tinha resolvido a questão da propriedade com os herdeiros da empresa que há meio século tinha iniciado as obras. E propôs aos seus pares e vizinhos que constituíssem uma sociedade para a exploração do recurso. Estes duvidaram do resultado do projecto e entraram com um capital simbólico para a iniciativa. A larga maioria ficou nas mãos da Câmara Municipal de Ribeira de Pena. Era, evidentemente, um projecto inovador que demonstrava capacidade de iniciativa e uma procura incessante de fontes de recursos que ajudassem a compor o magro orçamento da Autarquia. Foi encontrada uma forma de apoiar quem tanto esforço tinha feito.

Quando se viu o resultado, verificou-se que ele dava para custear as despesas correntes da Câmara, permitindo-lhe orientar para investimento quase tudo o que recebia das outras fontes.

Nas redondezas havia mais “restos” de iniciativas semelhantes e muitos mais locais com aptidão para serem usados para a instalação do que passou a ter a

designação corrente de “mini-hídricas”. Nunca mais houve o quase desinteresse dos vizinhos na tomada de capital das empresas que se constituíram. Passou a haver, então, a oposição quase sistemática dos ecologistas em relação aos danos potenciais sobre a vida animal e vegetal que as pequenas barragens poderiam determinar. Não digo que não haja circunstâncias em que o impacto ambiental da construção de uma pequena barragem possa ser negativo. Agora que o seja por sistema, deixa-nos com algumas dúvidas tenazes acerca da justeza de uma oposição que, na maior parte dos casos, se refugia em chavões usados sem sentido crítico ou oportunidade.

O exagero das oposições suscita sempre pouca vontade de atender aos seus argumentos. A chamada oposição “construtiva”, isto é, com apresentação de soluções para rodear as implicações negativas de um projecto é sempre mais eficaz. Mas ela implica, obviamente, mais estudo, mais trabalho, mais conhecimentos e menos posições dogmáticas e entrincheiradas.

*

Hoje, tudo está informatizado. Mas, em 1985, tinha de se avançar com cautela, porque os equipamentos eram muito caros e, também, porque os funcionários ainda não estavam devidamente formados. A primeira Secretaria de Estado a ser informatizada foi a do Ambiente. Começou-se pela parte administrativa, mas cedo teve de se passar à parte técnica, englobada numa única rede: os serviços de qualidade do ambiente; as ferramentas de modelização matemática envolvendo o Instituto Superior Técnico e o Laboratório Nacional de Engenharia Civil; a base de dados documental sobre o ambiente; a legislação científica e técnica e, naturalmente, a chamada “office automation”. Hoje isto parece arcaico. Naquela ocasião era muito inovador.

*

Uma das grandes obras de então era o chamado Saneamento da Costa do Sol. Previa-se que o grande colector demorasse dez anos a construir. Foi-o em menos tempo. Tivemos de tratar do concurso respectivo ainda em 1985.

*

Foi nessa ocasião que se começou a falar no grande projecto da base de dados de informação geográfica, em contactos com o Laboratório Nacional de Engenharia Civil. Mas logo ficou estabelecido que ele tinha de assentar numa base autónoma, conveniente para muitos utilizadores. Foi por isso que se criou uma “task force”, coordenada pelo Tenente-Coronel Silva Castro, tendo o Eng.^o Rui Gonçalves Henriques como executivo. Nela estavam representados o Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica, o Instituto Geográfico e Cadastral, a Comissão do Espaço Exterior e outros órgãos, particularmente do Ministério do Plano que teria de preparar cadernos de encargos, estimativas de custos, calendarização das operações, preparação da implementação, selecção do pessoal para o arranque, etc.

Tenho o maior orgulho em ter lançado este projecto que permitiu dar passos enormes em tantos domínios. Tratou-se, na realidade, de uma inovação.

*

Os projectos hidráulicos davam-nos muitos cuidados. Havia descoordenação nas ligações com o Ministério da Agricultura e alguns atropelos administrativos que era preciso comandar. O Secretário de Estado Carlos Pimenta preparou um plano disciplinador da acção; as obras que estavam em curso foram concluídas e as novas lançadas em termos correctos. Preocupavam-nos, particularmente, as situações dos Campos do Mondego, da Cova da Beira e do Norte Alentejano. Foi dada prioridade à visita aos locais.

E começou a ser esboçada a gestão institucional dos recursos hídricos em que se deu prioridade à Bacia do Ave, um verdadeiro quebra-cabeças de poluição. O pior é que a água também servia para abastecimento e as indústrias ribeirinhas não estavam em condições financeiras adequadas para suportar a construção de estações de depuração dos seus efluentes.

A preparação de uma nova Lei da Água também nos preocupava e ocupou. Tínhamos como modelo o “Water Act” inglês; mas era uma questão particularmente sensível.

*

A Rede Nacional da Qualidade do Ambiente deveria assentar em gabinetes de controlo da qualidade junto das Autarquias ou, pelo menos, junto dos GAT que

tinham meios técnicos para o fazer. Estabelecemos começar por dez gabinetes, numa acção-piloto que, depois, se estenderia, já tendo beneficiado das correcções que a prática aconselhasse. Era muito importante, para nós, a sensibilização e o envolvimento das Autarquias. Esta é uma acção de proximidade. Não é possível geri-la a grande distância.

*

Tomámos a decisão de proceder à aquisição e recuperação do património imobiliário existente dentro dos Parques Naturais e de fazer um livro sobre eles, em Português e Inglês. Era preciso sensibilizar os mais novos para a sua importância e os mais velhos para a necessidade de os respeitar. Eu lembrava-me de ter visitado o Serviço Nacional de Parques norte-americano, em Washington D.C. com cujo responsável eu tinha tido uma larga e profícua troca de impressões. A grande preocupação dele, nessa ocasião, era a erosão causada pelos “bárros” que eu não havia meio de atinar o que eram; tratava-se, afinal, dos burros ditos com pronúncia à inglês... e que davam cabo da vegetação de alguns parques naturais do sul do país. Esse contacto fez-me solicitar apoio à FLAD (Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento) que faria uma ponte entre o nosso Serviço Nacional de Parques e Reservas e o correspondente norte-americano. Nós não tínhamos poluição por burros, mas precisávamos da experiência deles em matéria de educação ambiental.

*

Os problemas mais complicados são sempre os de coordenação. Os dirigentes de um dado sector facilmente se deixam possuir pela ideia de que são proprietários dele e que conseguem resolver tudo sozinhos. Ora nós vivemos num “sistema”, cheio de interligações entre sectores.

*

A questão da extracção selvagem de areia dos aluviões dos trechos dos rios localizados nas proximidades das zonas de maior procura é complexa, porque à sua volta se movem muitos interesses, alguns deles com práticas intoleráveis. A quebra súbita da indústria da construção (2011/2012) reduziu drasticamente a procura de inertes e, por conseguinte, a extracção indisciplinada. O acidente na

ponte de Entre-os-Rios chamou a atenção para os perigos da actividade. Mas, já em 1985, se tinha procurado balizar a actividade. As regras gerais estavam definidas. A dificuldade residia na fiscalização da sua implementação. Estava muito dinheiro em jogo!...

*

A transposição de Directivas comunitárias era obrigatória. Por isso lhe dei sempre a maior atenção. O sector por onde começámos essa operação, no Ministério, foi o do ambiente: produtos tóxicos, normas sobre efluentes líquidos, resíduos urbanos e hospitalares... É que a sua adopção fazia-nos andar mais depressa em domínios onde se costuma começar por arrastar os pés. Foram, ao todo doze diplomas.

*

Deve-se ao Secretário de Estado Carlos Pimenta uma simplificação administrativa grande nos serviços que tutelava. Informatizou muitos deles com a preocupação de assegurar um acompanhamento e um controlo eficazes de todos os processos. A ele se deve, também, a preparação e chegada a bom termo da grande obra de saneamento básico da Costa do Sol, suportada em 50% pelo Fundo de Turismo e 50% da Administração Central (PIDDAC).

*

Como é costume, durante a presidência da Comunidade Europeia, desempenhada por um dado Estado-membro cujos ministros asseguram a condução das reuniões ministeriais, estes visitam os seus colegas para auscultar as opiniões de cada país em relação aos diferentes “dossiers” que irão ser analisados e sobre cujo conteúdo há que tomar decisões. Nas reuniões do Conselho (que eram nesse tempo a 14 e hoje – 2012 – são a 27), não há possibilidade de proceder a grandes ajustamentos, apesar de a Comissão e a sua Administração estarem presentes. Se as arestas não estão limadas desde muito antes e se há muitas objecções em Conselho, a solução é adiar o ponto respectivo. Havia pontos já totalmente acordados em reuniões dos representantes permanentes e que reclamavam uma aprovação formal. Mas havia outros em relação aos quais os ministros queriam fazer decla-

rações, especialmente para serem ouvidas nos seus países ou que reclamavam uma afinação de um valor ou de outro que era aproveitada tacitamente para pôr dificuldades ou facilidades que seriam cobradas noutras áreas, para se conseguirem benefícios em troca do que havia para ceder. Ou, então, assumidamente, a discussão corria livre para se poder formar uma opinião geral acerca do tema, antes de ele começar a ser aprofundado pela Comissão.

Por todas estas razões, o ministro que assegurava a presidência deveria conhecer a posição dos seus pares em relação a cada um dos pontos da agenda da reunião. A primeira presidência da Comunidade após a adesão de Portugal (Janeiro 1986) foi exercida pela Holanda. E o primeiro colega que eu recebi em Lisboa para aquele efeito foi o Ministro Winsemius, do Ambiente. Como se sabe, os Países Baixos estão particularmente despertados para as questões do Ambiente: os holandeses são muitos, o território é pequeno, as actividades industriais e agrícolas são muito dinâmicas, estão espalhadas por todo o país, por eles procurarem aumentar continuamente a sua produtividade, são potencialmente poluentes. Por outro lado, os Holandeses têm um espírito associativo muito desenvolvido, de tal forma que alguns acham que isso condiciona a liberdade dos indivíduos; mas, para lutar contra a “mania” das associações, a primeira coisa que fizeram foi criar uma associação!... Por isso, os grupos de defesa do ambiente, da paisagem, do património, de qualquer coisa que se possa imaginar, são numerosos e muito dinâmicos. Os ministros holandeses têm de estar atentos às posições que eles tomam, porque, em muitos casos, elas são fundamentadas em estudos sólidos, convindo analisar os seus argumentos.

Havia duas directivas na agenda: (1) uma sobre as emissões dos veículos automóveis e (2) outra sobre os óxidos de azoto. Nenhuma delas nos punha problemas como, previamente, o Secretário de Estado Carlos Pimenta tinha tido o cuidado de verificar.

Mas havia outros pontos: um sobre o clorofórmio que o Reino Unido queria adiar, o que nos convinha, por estar a decorrer um inquérito, conduzido, para o efeito, junto das nossas empresas; outro sobre a formação de uma rede densa de postos de abastecimento de gasolina sem chumbo, especialmente em zonas turísticas; um outro, ainda, sobre as inspecções aos veículos automóveis cujos preceitos orientam, hoje, esta matéria entre nós.

Abordou-se uma questão que me era cara: a Carta Europeia do Litoral. O meu colega interessou-se muito pelo assunto e, tempos depois, eu apresentei-a ao próprio Comissário, Lord Stanley Clinton Davis, que também gostou da sugestão. Quando falei com este, verifiquei que o nível de cordialidade das suas relações com o Secretário de Estado era enorme: Stanley para lá, Carlos para cá... apesar da grande diferença de idades... Era o resultado da competência e do dinamismo do mais novo que acabaria por vir a fazer uma brilhante carreira nesta área, tanto no Parlamento Europeu como a nível mundial. O “tutoiement” mútuo (ou a des-contracção equivalente, em inglês), cedo chegou ao vice-presidente dos Estados-Unidos, Al Gore... Havia ainda pontos relacionados com o “gasoil-sulphur” e com o carvão e as grandes instalações de combustão.

Perguntou-me, depois, quais eram as nossas prioridades. Disse-lhe que eram as seguintes: (i) consolidação e implementação do “acquis communautaire”, no domínio do Ambiente; (ii) a poluição marinha, dada a nossa extensão de costa e a sua vulnerabilidade diante do imenso fluxo de petroleiros que passava em frente dela, a todas as horas; (iii) a biotecnologia e as suas potencialidades, nomeadamente para fazer face às novas formas de poluição; (iv) a protecção das áreas naturais, montanhosas ou costeiras, de que éramos ricos e que queríamos preservar e (v) a relação entre a economia e o ambiente, domínio complexo que gostaríamos de ver abordado em termos teóricos e práticos.

Não irei, nas páginas seguintes, relatar com tanto pormenor as visitas dos meus colegas europeus. Referi este caso como ilustração da forma de preparar os conselhos e para se ter a medida da profundidade do trabalho prévio que tem de ser desenvolvido, se quisermos neles participar de modo activo, como é nossa obrigação.

*

Foi no princípio de 1986 que começámos a trabalhar no CORINE, um programa comunitário para o ambiente, especialmente dirigido às zonas transfronteiriças. Preocupava-me, especialmente, a situação no Guadiana para onde Badajoz lançava os seus efluentes sem tratamento adequado. Manteve-se esta negligência por muitos anos. Quem está a jusante tem de se defender com determinação!

*

Estávamos, naturalmente, atentos aos dossiers emblemáticos da Comissão Europeia. Sabíamos que tudo o que dissesse respeito à biosfera seria objecto de apoio e de articulação com outros que tivessem preocupações idênticas. Por isso, logo que saiu o CORINE, apresentámos cinco projectos: (i) caracterização biofísica do território, expandindo um método que já tinha sido testado no Algarve; (ii) caracterização das águas do rio Mira, que viria a ser seguida por idêntico projecto para o Ave; (iii) rede de vigilância da qualidade do ar, começando por Sines, onde os níveis da poluição produzida pela refinaria e pela central de produção eléctrica convergiam; (iv) rede de biótopos; e (v) caracterização dos solos.

Foi, então, que se iniciou uma série de estudos de base que permitiriam fundamentar medidas de protecção devidamente apoiadas em conhecimento directo das próprias circunstâncias. Deveríamos ter a medida do que nos era reclamado para cumprir as normas europeias e dispor de um conhecimento consistente acerca do que estava em causa proteger ou melhorar.

*

As obras enterradas, como já disse, não têm uma grande popularidade em termos políticos. Durante a construção causam enormes transtornos. Depois de feitas não se veem.

A obra de saneamento básico da Costa do Sol estava intrincadíssima quando chegámos ao Governo. Havia complicações na adjudicação do grande colector, na construção do trecho de Carcavelos, na introdução de mecanismos de segurança e no lançamento do exutor da Guia. De tudo houve, a contento do Secretário de Estado Carlos Pimenta que era rápido a avaliar as situações, criativo para encontrar soluções e firme na sua implementação. Hoje ninguém pensa nas canseiras que a obra deu e no molho de problemas que tivemos de deslindar.

*

Fala-se, hoje (2013), muito em diplomacia económica. Mas, em 1987, era considerado desprestigiante que os diplomatas se ocupassem de outros assuntos que não fossem relacionados com a soberania dos Estados e com a representação dos seus

altos interesses, o que não passava pelo fomento das exportações. Estávamos, então, em plena fase de escolha de materiais para o emissário da Guia. Isso não era assunto dos jornais mas, pelos vistos, os embaixadores estrangeiros estavam atentos ao que se passava. Tive a solicitação de uma audiência pelo Embaixador da Finlândia, em Lisboa, um senhor solene e com grande distinção de maneiras. Veio sozinho. Qual não é o meu espanto quando o vejo entrar no meu gabinete com cerca de um metro de tubo de plástico debaixo do braço, para me explicar as excelências da indústria finlandesa. Passou a dizer-me, com grande pormenor, como era constituído o tubo e de que materiais eram formadas as diversas camadas que se viam na sua secção. Devia ter-se preparado muito escrupulosamente, porque sabia o nome de mais de uma dezena de materiais, todos eles seguramente estranhos às suas preocupações do dia-a-dia. Ficou desapontado quando eu lhe disse que os técnicos portugueses estavam inclinados para o ferro fundido maleável... Disse que ia reportar a nossa escolha a Helsínquia.

*

Pode haver críticas pontuais relativamente à definição da Reserva Agrícola Nacional e da Reserva Ecológica Nacional. Seguramente foram feitas em pouco tempo e não atenderam a situações pontuais que mereciam análise mais aprofundada. Mas foram feitas! E isso constituía uma grande conquista. Para a consecução da segunda, deve-se muito ao Arq.^o Gonçalo Ribeiro Teles. Mas punha-se o problema da sua protecção. E havia quem achasse que isso deveria ser feito a nível central. Percebe-se a intenção: seria mais fácil comandar as declarações de excepção. Mas tudo ficaria definitivamente bloqueado, porque não havia um conselho nem direcção-geral que fossem capazes de agilizar as respostas. Definidos os critérios gerais, a única possibilidade de assegurar a protecção das Reservas era no quadro dos Planos Directores Municipais e através da acção dos Municípios, com todos os riscos que isso poderia acarretar. Assim se fez e não me consta que tenha havido grandes atropelos. O que é preciso é garantir sempre a transparência dos processos.

*

Em 1986 ainda havia, em Portugal, muitas aldeias em que o abastecimento de água era feito através de “fontes de chafurdo”, onde se ia buscar água mergulhando os recipientes no próprio reservatório.

Nas conversas com os Presidentes das Câmaras Municipais eu ia perguntando como estava a situação nos seus Concelhos. Tomei nota, por exemplo, de que, em Março de 1986, em Mirandela, das 105 aldeias existentes, só duas é que ainda tinham aquelas fontes. A situação foi resolvida pouco tempo depois.

*

Em alguns casos de projectos da EPAL os montantes das revisões de preços e dos trabalhos a mais eram mais elevados do que os valores pelos quais as obras tinham sido adjudicadas. Era um processo corrente que só levava a confusões e a discussões intermináveis. Mas havia empreiteiros que gostavam disso, porque, assim, podiam incorporar mais facilmente o desgaste da inflacção e recuperar muitas inexactidões de projectos e orçamentos feitos a correr. Era evidente que isso tinha de acabar.

*

Um dia, o Eng.^o Van Hoff Ribeiro, presidente da EPAL, entrou-me no gabinete com um trecho de dez centímetros de um tubo de ferro fundido da rede de distribuição da água de Lisboa. A secção tinha sido reduzida a menos de um quarto por causa do depósito de calcário. Com este estrangulamento e perdas da ordem dos 50%, o abastecimento a Lisboa reclamava enormes investimentos. Tinha de haver um plano que os escalonasse no tempo.

O cidadão que abre a torneira e deixa correr a água não imagina o que teve de ser feito para ela lhe chegar a casa com tanta facilidade. É por isso que se tem de gizar políticas de educação ambiental que inculquem em todos e especialmente nos jovens, o sentido da economia dos recursos. E para a rega dos jardins e outras actividades menores, devemos mesmo conceber o uso de outras águas, não tratadas, que tornem a factura – que é paga por todos nós – mais barata.

Fiquei com a peça no meu gabinete. Quando perguntava a um ou a outro visitante o que é que ele achava que era aquilo, ninguém acertou. Tratava-se de um depósito de mais de setenta anos! Plasticamente até era bonito. O pior era o resto!... A Cidade estava toda seriamente esclerosada, em matéria de distribuição de água!

*

Era corrente o endividamento das Câmaras Municipais às empresas públicas, dentro do princípio de que “o que está em Portugal é dos Portugueses”. A Câmara Municipal de Lisboa tinha consolidado o mau hábito de não pagar à EPAL. Custou muito tempo e muito esforço de persuasão para a levar às boas contas.

*

A existência de barragens e o comando eficaz dos caudais fizeram com que, há muitos anos, não tenhamos cheias destruidoras nem no Douro nem no Mondego. Mas não foi sempre assim. Em 1986, em reuniões de trabalho em Coimbra, ainda se falava na necessidade de acelerar a regularização do curso inferior do Mondego por causa das cheias...

Nessas reuniões também se falava na necessidade de “actualizar” os agricultores de modo a rentabilizar adequadamente os grandes investimentos que estavam em curso no domínio da hidráulica agrícola. Sem formação, não há agentes que sejam motores da mudança. Mas o Estado não tem vocação para fazer directamente extensão rural. Só através do associativismo se conseguirá alguma coisa; o Estado poderá apoiar a colocação de técnicos junto das associações de agricultores, mas não deverá pagar a totalidade dos seus vencimentos; ninguém aprecia, verdadeiramente, o que lhe é dado de graça.

*

O Vouga tinha outros problemas. Havia cheias, mas o caudal era tão pequeno em grande parte do ano que se verificava (e ainda se verifica) intrusão de água salgada e salgamento de grandes extensões de terra arável. Só agora (2012), é que se está a construir uma barragem média na cabeceira do rio. É preciso complementá-la com muitas outras obras, nomeadamente alguns diques ou estradas-dique.

Toda a bacia do Vouga é excelente para a pecuária; o que esta tem é de ser do nosso tempo e não do século XIX. A Holanda conseguiu mais do que acompanhar, comandar a evolução neste sector. Os agricultores é que têm ser, também, do século XXI. E a dissociação entre propriedade da terra e exploração da terra talvez tenha de ser promovida com mais determinação.

*

Foi comigo no Ministério do Plano que se começou a falar em “intrusão visual” no espaço público, especialmente a causada pelo transporte automóvel. Mas há muitas outras formas de intrusão. Ouvindo-me falar nisso, houve um promotor imobiliário que me veio expor o caso da desvalorização de um seu empreendimento, porque em frente iam construir outro que lhe tapava a vista de um parque que já existia e que ficaria, assim, nas traseiras do segundo. Perguntei-lhe por que não tinha comprado o terreno, podendo ter alargado a mata para mais perto das suas construções. Pretendia que eu embargasse as obras por causa das “expectativas frustradas” dos seus clientes. De vez em quando ficamos atónitos pela desfaçatez das propostas que nos fazem!...

*

Os Autarcas do Algarve queriam sempre mais barragens. Médias e pequenas, muitas. Com dois invernos seguidos pouco chuvosos, o Algarve entrava facilmente em carência. Esta era agravada pela profusão de furos que captavam água dos aquíferos litorais. Ela era tanta que a “cunha salina” invadia os que se encontravam mais próximos da costa e que eram mais solicitados pelo consumo de hotéis, aldeamentos, campos de golf e, mesmo, de explorações hortícolas e de flores. Os Algarvios temem, com razão, a escassez de água que conduziria à desertificação da região. Mas não gostam de pagar o preço devido por um bem escasso, nem de o administrar com parcimónia. Sou o mais possível a favor do completamento do grande esquema hidráulico bem concebido, de que já dispomos, e da construção de barragens pequenas e médias que permitam usar a água antes de ela ir para o mar, criando riqueza e bem-estar em terra. Mas não posso deixar de recomendar que se fixem preços justos para a água que permitam reabilitar e manter

os sistemas hidráulicos existentes e a construir, de modo a que as pessoas usem a água com o maior critério.

*

Tive um problema político sensível para resolver no Algarve. Como se sabe, há uma falta de água crónica que se esperava solucionar com duas médias barragens construídas no Sotavento e outras duas no Barlavento, todas conectadas entre si por um canal ou conduta paralelos à costa. Oportunamente, poder-se-ia fazer uma outra ligação no Sotavento a Alqueva. Mas a retenção da água da chuva é indispensável. Havia uma pequena barragem, chamada de Bravura que alimentava um perímetro de regadio que dispunha de uma associação de regantes. Consumiram a água e resolveram não pagar 700.000 m³. A água foi-lhes cortada. Em vez de arranjar meios para saldar a dívida, optaram pela pressão política. Não tiveram sorte.

*

Devido à progressiva retenção da água pelas barragens, os caudais nos trechos inferiores dos rios portugueses, junto da foz, foram diminuindo, autorizando a intrusão de água salgada. No rio Arade, em Portimão, estima-se que a salinização dos terrenos esteja a avançar a um ritmo de 50m por ano. Tem de se fazer obras para a contrariar. Elas põem um interessante caso, no que respeita à afectação dos custos quer da sua construção quer da sua manutenção, porque haverá, seguramente, facturas a pagar todos os anos.

*

Sempre que eu ia ao Alentejo falavam-me na necessidade de acabar de construir a barragem do Alqueva - mandada interromper pelo Primeiro-Ministro Nobre da Costa - e de constituir o que viria a ser o maior lago artificial da Europa, para prover de água o Alentejo e, mesmo, parte do Algarve. Eu ia remoendo no que ouvia... A minha primeira longa reunião para informação sobre o que significava o Alqueva foi na tarde de 22 de Abril de 1987.

*

Havia uma lista dos aproveitamentos hidráulicos a construir, para todos os fins. Em 1986, estavam construídos pouco mais de 50% dos que eram considerados como tendo valia hidroeléctrica.

O grande problema dos empreendimentos hidroagrícolas residia na pouca preparação dos agricultores para passar das culturas de sequeiro para as de regadio e para pagar a água que, manifestamente, tinha um custo. Nas zonas em que já havia tradição de regadio, a construção de pequenas barragens e a reabilitação de regadios tradicionais produzia sempre bons resultados, mas as grandes transformações levavam tempo a tornarem-se rentáveis.

Alqueva era uma grande obra de dominante hidroagrícola, mas, desde o início, com uma componente hidroeléctrica que melhoraria a sua rentabilidade. Estavam previstos três escalões para esse fim: Alqueva, Rocha da Galé e Pomarão. Era, ainda necessário construir uma barragem de maré com cerca de cinco metros de altura para evitar a salinização dos solos, algo a que, já antes, aludi.

A questão do Alqueva começou a preocupar-me logo no início de 1986. Mas envolvia grandes meios de que, na ocasião, não dispúnhamos. A grande incógnita era, no entanto, a forma como a água seria aproveitada para a rega. Que produtos? Que mercados? Que agricultores? Que preços da água?... Lembrava-me sempre do que me diziam ser a linha estratégica do grande industrial Alfredo da Silva: só se metia num novo empreendimento quando já tinha assegurado o mercado para os seus novos produtos. É uma regra aparentemente simples, mas muitas vezes ignorada pelo voluntarismo de alguns empreendedores.

*

A primeira pessoa com quem discuti Alqueva longamente foi o Eng.^o Armando Paupério. Conhecia-o desde há muito e tínhamos uma relação de confiança mútua que contava muito nestas sessões de “brainstorming”. Ele tinha uma larguíssima experiência em matéria de obras hidráulicas. Estava, nessa ocasião, muito ocupado com a barragem do Alto Lindoso.

*

Nos Programas Integrados de Desenvolvimento do Alentejo raramente se falava do seu litoral, nomeadamente da Costa Vicentina. Sines era a excepção. Mas era preciso ver quais eram os problemas do litoral e as soluções para mobilizar as suas potencialidades. O grande entusiasta de tudo isso era o Secretário de Estado do Ambiente, Carlos Pimenta. Resolvi ouvi-lo no local. Foi uma viagem inesquecível, porque ele só sabe ser apaixonado por aquilo em que se mete. Por outro lado, eu tinha de garantir que as suas propostas seriam todas “amigas do ambiente”. A Costa Vicentina passou a ser um elemento integrante e importante do Plano Regional do Alentejo. Começou-se cedo (Abril de 1986) com os estudos-prévios.

*

Havia muitas zonas com pocilgas que causavam uma poluição severíssima de numerosos cursos de água. Uma pequena barragem do sul, prevista para rega e abastecimento de água às populações, estava completamente inutilizável para o segundo fim, porque o preço do tratamento da água que recairia sobre a autarquia seria incomportável.

Mas havia um receio enorme de impor condicionamentos aos suinicultores que ganhavam bom dinheiro com a sua actividade que era estável, dado que qualquer aumento de custo se repercutiria imediatamente no consumidor final. Eu sempre fui adepto do princípio do “poluidor-pagador”. Neste caso, não havia dúvidas sobre quem haveria de pagar. As suiniculturas estavam localizadas do Sul ao Norte do país, mas tinham defensores muito activos.

Era importante fazer com que o princípio fosse aceite pela opinião pública. À força de insistir e de dar exemplos, hoje os Portugueses – e especialmente as gerações mais jovens – absorveram completamente a ideia.

Ainda nem todos se identificam com um outro princípio mais amplo que é o do “utilizador-pagador”, especialmente quando se habituaram a não pagar pelos serviços que recebem. Mas não há outra solução: é mostrar as contas! As boas contas não fazem somente os bons amigos; também fazem os bons cidadãos.

*

Nessa ocasião (1986), começou a ser dada atenção à poluição atmosférica. Fui visitado pelo Embaixador da Suíça, Senhor Yves Moret, que me veio falar do interesse do seu país nas questões de poluição transfronteiriça. Voltarei a esta questão da colaboração da Comunidade Europeia com a Suíça.

Para ilustrar a importância do que estava em causa e da necessidade de observância da Convenção de Génève a este respeito, o Embaixador russo em Berna tinha sido chamado ao Ministério das Relações Exteriores Suíço para lhe ser comunicado que os aparelhos de medição suíços tinham medido níveis de poluição radioactiva vinda de Leste, dez vezes maiores do que costumava ser!

*

Quando chove os lavradores queixam-se sempre do tempo e a generalidade das pessoas também. Os alentejanos pensam que têm pouca água e os minhotos lamentam-se de que ela não vem quando é preciso. Ora, o certo é que Portugal, comparado com Espanha, está até muito razoavelmente provido de recursos hídricos. O que é preciso é aprender a geri-los e a guardá-los, obviamente. As chuvas em Portugal ocorrem especialmente no inverno e precisamos de regar no verão. Chove mais no norte litoral do que no sul interior; depois do fracasso insensato da construção da Cascata do Côa deixou de se falar na transferência de recursos entre bacias. Mas voltar-se-á ao tema quando tiverem saído de cena aqueles que não podem, ainda hoje, perder a face. O certo é que a água representará, cada vez mais, um bem escasso que há que aprender a gerir com a maior competência.

A bacia do Vouga tem recursos hídricos superabundantes. Há que os guardar para os usar quando fizerem falta e há que drenar e enxugar muita terra na parte baixa da bacia, onde as culturas hortícolas e forrageiras têm um campo privilegiado de aplicação. Há horticultores que arrendam terras nesta área por elas serem riquíssimas. Mas é preciso demonstrar o seu interesse. Como disse noutro lado, o agricultor só é susceptível de convencimento pela boca ou pela carteira. Por isso se impunha fazer um caso-piloto (um “polder”) em que ficasse demonstrado o interesse de uma operação vasta. No dia 23 de Maio de 1986, fiz uma reunião para abordar todos estes temas. Estava-se numa época em que não se atribuía muita importância à

agricultura; achava-se que ela era uma “servidão”. O projecto da Bacia do Vouga é muito interessante debaixo do ponto de vista económico e tecnicamente muito atraente, porque tem de tudo: desde o controlo das cheias à intrusão da cunha salina nas zonas da ria. O que precisa é de intérpretes muito bem preparados e de mecanismos de emparcelamento não necessariamente da propriedade agrícola mas, pelo menos, da sua exploração. A bacia do Vouga não tem só o próprio rio Vouga; tem afluentes como o Caima, o Águeda, o Cértima, o Alfusqueiro, o Covo e muitos outros pequenos cursos que precisam de ser todos integrados, como é óbvio.

Conseguiu-se definir os objectivos a alcançar e traçar a estratégia a seguir. Definiram-se prioridades: o controlo das cheias através de uma ou mais barragens é o remédio para contrariar o avanço da água salgada já perceptível nos furos feitos na Torreira. Tinha que se construir uma série de diques atrás dos quais só poderia haver água doce. Mas o programa tinha de envolver, obrigatoriamente, muitas entidades, pondo problemas complexos de coordenação que é sempre o ponto fraco das nossas acções colectivas. Ainda por cima, numa área de extrema sensibilidade ambiental e com problemas de poluição já instalados.

Contudo, trata-se de uma zona cheia de potencialidades que se impunha e impõe, ainda, mobilizar. Convém evitar as promessas demagógicas que alguns políticos insistem em fazer. Já chegam as dificuldades naturais da coordenação para tornar difícil um programa que é muito interessante, mas reclama convergências e não divergências por razões fúteis e não fundamentadas. Fiquei com pena por não ter feito avançar mais este programa integrado, relativo a uma zona cheia de virtualidades, mas onde abundam também as dificuldades artificialmente criadas.

*

Em 26 de Maio de 1986, recebi o Ministro das Obras Públicas e Urbanismo espanhol, José Luís Saenz de Cosculluela, com quem eu haveria de manter relações muito cordiais, durante os anos em que estive no governo. Comigo só tratou de recursos hídricos. Estava muito interessado em conhecer o arranjo institucional que tínhamos montado para assegurar a exploração da navegabilidade do Douro, nos seus aspectos técnicos e económicos. Disse-me que a jurisdição sobre as pequenas bacias hidrográficas estava a ser transferida para as “autonomias”, mas que a das grandes seria

sempre responsabilidade do governo central, o que para mim fazia todo o sentido. Gostaria de que os dois países ibéricos fizessem um grande plano de florestação como instrumento de protecção do ambiente. Não pude deixar de lhe oferecer a maior colaboração. É uma velha ambição minha ver as costas do Mediterrâneo verdes, tal como eram antes de se terem cortado maciçamente, e durante séculos, árvores para a construção de navios e de casas e para fazer lenha. Tenho feito esta proposta em muitas assembleias de sábios e de políticos; acham sempre a ideia interessante, mas esmorecem diante da dimensão da empresa. Cito, correntemente, o exemplo de Chipre, onde os ingleses reflorestaram uma extensão enorme que, apesar da sensibilidade política da área e da sua vulnerabilidade aos fogos, tem contribuído de forma expressiva para a retenção da água nos estratos mais elevados das montanhas.

Em casa também me tenho batido por uma reflorestação intensiva. Mas é mais fácil pôr-lhe fogo...

Ainda recentemente (2012), me interessei pela elaboração do cadastro, por métodos expeditos que permitam dissociar a propriedade da exploração, ou fazer emparcelamentos viáveis de modo a arredar uma desculpa recorrente para não fazer nada, como é comum entre nós. Foi há pouco publicado um livro com boas recomendações a este respeito (1).

*

Já me referi, noutra lado, aos abusos cometidos em matéria de construção em zonas que deveriam ser protegidas (Ria Formosa, Arrábida, Caparica, ...). Era sempre um tópico que merecia honras de primeira página e ameaças várias aos que tentavam impor alguma disciplina no sector.

É evidente que não podíamos abrandar. O Secretário de Estado Carlos Pimenta foi admirável de firmeza e de rigor no cumprimento da Lei. Era manifesto que, neste último aspecto, não podíamos pôr o pé em ramo verde. Isso impedia-nos, todavia, de andar tão depressa como queríamos. Em 23 de Julho de 1986, foram afixados os editais para a demolição de 650 casas na Arrábida. Teve de se fazer uma grande operação mediática para transmitir uma informação rigorosa e deixar pouco espaço às habituais entrevistas aos “desgraçadinhos” que veem as suas casas demolidas, poucos se interrogando acerca do abuso que tinha consistido a

sua edificação clandestina em áreas que deveriam ter ficado reservadas para a fruição de todos e que os construtores sabiam perfeitamente, quando as fizeram, que não o poderiam ter feito.

*

Ainda vivíamos com a recordação das grandes chuvadas na Região de Lisboa, de 1983. Já se tinha constatado que a falta de cuidado havia contribuído para a dimensão do desastre. Por isso, insisti na elaboração de programas adequados.

Em 31 de Julho de 1986, o Secretário de Estado Carlos Pimenta informou-me que a Ribeira da Laje dispunha do programa de obras definitivas e que iria ser celebrado um protocolo com as Autarquias; a Ribeira das Vinhas era objecto de um decreto regulamentar para as zonas adjacentes e dispunha da primeira versão do programa das obras definitivas; e a terceira fatia dos subsídios para a limpeza em todas as ribeiras tinha sido desbloqueada na véspera. No final, disse-me que faltava resolver o problema de fundo: definir e montar a estrutura para gerir a rotina!... Ambos concordámos em que era essa a etapa mais difícil. Aos Portugueses aborrece-lhes a prevenção. São insuperáveis de energia e de generosidade quando têm de enfrentar um desastre... mas detestam precaver-se contra ele.

Isso passa-se em todos os domínios, incluindo os fogos florestais. No combate atingimos (2013) já um grau de eficiência elevado e estamos apetrechados com óptimo equipamento. Mas, em matéria de prevenção, permanecemos na estaca zero, porque não nos aplicamos na gestão do espaço rural. Ele está desordenado como nunca esteve. Os fogos param diante de um terreno cultivado. Mas o resto nem está ocupado racionalmente nem está limpo. Em Outubro já ninguém se lembra do braseiro de Agosto! Negligência atávica!...

*

As obras nas bacias da Ribeira da Laje e da Ribeira das Vinhas eram obras caras, mas, debaixo do ponto de vista técnico, muito inovadoras. Na primeira fez-se um ensaio de engenharia biofísica. Recomendiei que se desse a maior publicidade a essas soluções modernas para que, pelo menos os mais interessados, verificassem a preocupação de qualidade que tínhamos tido.

As causas desse tipo de desastres são, quase sempre, as mesmas: aumento das áreas impermeabilizadas e obstrução dos leitos dos cursos de água por via da ocupação urbana ou, simplesmente, por acumulação de detritos.

Quando não a respeitam, a Natureza vingá-se sempre!

Ignorar os limites espaciais dos leitos de cheia conduz, inexoravelmente, à “provação” de cheias que amplificam os seus efeitos em vastas zonas em redor.

As margens da Ribeira da Laje foram invadidas sem nenhuma espécie de cuidado. O Decreto-Regulamentar n.º 45/86, de 26 de Setembro veio estabelecer, escrupulosamente, o que era possível fazer nessa zona. E precedeu o Decreto-Lei n.º 89/87, de 26 de Fevereiro que definiu a área de protecção dos leitos de cheia, tendo por base a chamada cheia “centenária” (com probabilidade de acontecer uma vez em cem anos) e estabelecendo o regime admissível para a ocupação das zonas adjacentes.

*

Por incrível que pareça, quando chegámos ao Ministério, descobrimos que havia duas barragens construídas, mas a que faltavam pequenos complementos para serem devidamente exploradas. E, no entanto, a sua água era preciosa para os utilizadores. Eram elas a barragem de Fagilde, no distrito de Viseu e a de Corgas, em Proença-a-Nova.

Falta, algumas vezes, incumbir uma pessoa ou uma entidade, para levar a obra até ao fim, lutando por ela. É certo que faltavam alguns dinheiros, mas o que já estava imobilizado justificava que alguém se tivesse empenhado até conseguir concluir os empreendimentos. Demos por ela porque nos disseram que faltava água nas terras a abastecer, mas que já havia qualquer obra feita. Afinal estava feito quase tudo!...

Nada dispensa um empenhamento total. A lassidão ou o indiferentismo são pechas terríveis na nossa sociedade, com as quais não se pode pactuar.

*

Há uma propensão frequente para pensar que a transformação de terrenos de sequeiro em terrenos de regadio é só uma questão de barragens. Não chega! Há

um complemento indispensável que é ensinar os agricultores a regar. Sem isso as barragens permanecerão como monumentos e os embalses como espelhos de água. Lembro-me de um especialista me ter dito que, em certo regadio do Norte Alentejano, se poder passar, dentro da área de regadio já disponível, de 430.000 toneladas de milho para o dobro (860.000) ou, mesmo, para um milhão se introduzíssemos sementes adequadas e regássemos melhor. É evidente que tudo deveria ser acompanhado por técnicos competentes e por investigadores dedicados à melhoria da produção. Mas é fundamental chegar aos agricultores, conquistá-los a confiança e disseminar os conhecimentos disponíveis.

Eu tinha-me empenhado, em tempos, na construção de seis pequenas barragens na Veiga da Vilarica. Elas foram construídas. Recentemente (2013), perguntei a um beneficiário se estava tudo aproveitado. No caso dele, parece que sim, porque tinha aprendido a regar as suas árvores de fruto. Mas um vizinho que tinham um olival velho não fez nada para o ordenar, mas usava a água. Dizia o primeiro: “Rega as oliveiras como quem rega couves!...” Obviamente não tinha melhorias nenhuma. O pior é que aquela água era cara para todos nós, que não para ele que não pagava nada. A disseminação de conhecimentos é fundamental!

*

Os terrenos baldios constituíram, em tempos, uma fonte de rendimento importante para as populações rurais, especialmente para as que se dedicavam à pastorícia. Os baldios são administrados por assembleias de compartes que são os beneficiários da sua exploração. A área total dos baldios é de cerca de 556.000 hectares (510 mil no Continente), sendo cerca de 116 mil ocupados com floresta. A presente forma de gestão é adoptada há séculos. Mas a ocupação do mundo rural nunca foi tão débil como é hoje, havendo largas extensões de terreno praticamente abandonadas, com todo o cortejo de malefícios que isso implica. Refiro-me, nomeadamente, aos riscos de incêndio e, por outro lado, ao desaproveitamento manifesto de largas parcelas que contribuem para a formação da paisagem mas pouco mais.

Deveria haver uma responsabilização partilhada da sua gestão com as Autarquias. Muitas vezes, quando está em causa a utilização parcial de uma parcela,

para uma estrada ou outra iniciativa pública, é difícil encontrar um interlocutor com quem se fale. Por outro lado, a área de baldios florestada é de cerca de 116.000 hectares, o que é mais do dobro da floresta em matas públicas (48.000 ha). Todos se queixam do abandono a que está votada a floresta. Estas duas componentes (baldios e matas públicas) não representam um bom exemplo de manutenção da floresta. Mas ninguém se mostra disposto a contemplar fórmulas mais adequadas para explorar a floresta – privada, pública e baldios.

Fui, muitas vezes, testemunha da relutância em tocar nos baldios fosse para o que fosse. Esta inércia na adaptação às novas condições é, seguramente, muito portuguesa, mas não favorece a evolução.

*

Fica-se sempre surpreendido com a equivalência da carga poluidora de certas fábricas que parecem “inocentes”. No quadro da elaboração de um plano integrado no Alto Minho, os especialistas comunicaram-me que o efluente de uma pequena unidade de lacticínios, localizada numa povoação com menos de 2.000 habitantes, lançava para o rio uma carga poluidora equivalente a um centro urbano de 120.000! Quando hoje falamos em cidades sustentáveis e começamos a analisar a dimensão das diversas fontes de poluição, não podemos deixar de reflectir sobre a disciplina que é necessária para conseguir reduzir ao mínimo o impacto de todas as cargas poluentes, bem como sobre a imputação dos custos associados à poluição aos agentes que a produzem.

*

Já me referi, noutro lado, há ausência de tratamento dos esgotos de Badajoz. Como não havia nenhuma povoação importante espanhola a jusante, o sistema era do “água-vai” adaptado ao nosso tempo. Pois o mesmo se passava no Rio Minho. Os autarcas portugueses incitavam-me sempre a incluir o tema nas minhas conversas com as autoridades espanholas. Isto não era tratado nas “cumbres”, porque o saneamento básico tinha sido, entretanto, regionalizado. Mas havia muito pouco empenhamento na atribuição de prioridade a este sector. Estávamos a jusante... Também por isso eu atribui importância aos projectos transfronteiriços apoiados por Bruxelas.

*

A tendência é para criar novos órgãos da Administração, à medida que os problemas se diversificam e complicam. Ora, o caminho deve ser o inverso, aproveitamento das sinergias e capacidades de gestão que são sempre escassas.

Eu tive de fundir duas direcções-gerais importantes numa só: a Direcção-Geral dos Recursos e Aproveitamentos Hidráulicos e a Direcção-Geral do Saneamento Básico. O pior é que elas tinham grande tradição e eram chefiadas por técnicos com grande capacidade e projecção. Estabeleceu-se um limite temporal (31/12/1986) e afirmou-se a vontade irrevogável de o fazer. Isso impunha arranjar um novo Director-geral de competência indiscutível. Assim foi feito.

*

Os tempos revolucionários foram de uma permissividade enorme em matéria de ocupação selvagem dos bocados mais aprazíveis da nossa costa. A disciplina tinha que ser reposta. O Secretário de Estado e eu acompanhávamos de perto a demolição das casas, habitualmente de muito má qualidade, que tinham sido construídas de qualquer maneira. A vista era insuperável; as construções abomináveis!

Em 20 de Outubro, verificámos que já tinham sido demolidas 97 dessas casas (baracas?...) na Arrábida. Mas ainda faltavam mais de quinhentas! Não esmorecemos!

*

A exploração exagerada de lençóis freáticos junto à costa, no Algarve, vinha determinando o avanço da penetração da água salgada, a famosa “cunha salina”. Era preciso recarregar aquelas reservas e reter a água das chuvas através da construção de grandes, médias e pequenas barragens. Estas últimas são de grande importância para a agricultura.

Tive uma reunião com os Autarcas do Algarve (12/11/1986) para definir as linhas gerais da política a seguir. O Presidente da Câmara de Portimão foi particularmente incisivo em relação à necessidade de serem limpas as linhas de água da Região. Isso não impediu que, nas grandes chuvadas que a seguir vieram, algumas pontes baixas tivessem ficado obstruídas com frigoríficos, sucata de automóveis, sofás e outros objectos “maneirinhos” que entupiram as secções de vazão e causaram grandes cheias.

O pior é que, passada a crise, volta-se às mesmas práticas negligentes. Os habitantes querem ver-se livres do lixo que criaram, abandonando-o na primeira curva, mesmo num curso de água sem água; as autoridades não sentem a necessidade de estabelecer regras muito estritas e de zelar pela sua observância.

Algumas vezes vivemos pior porque somos negligentes.

*

A aplicação do princípio do “poluidor-pagador” não suscita reparos grandes quando se trata dela em abstracto. Se temos de abordar um caso concreto, logo deparamos com obstáculos de toda a origem.

Cerca de Portimão, há a barragem da Bravura que era suposta abastecer o Concelho com água potável. Sucede que a montante da albufeira há dezenas de pocilgas que deixavam ir o seu efluente sem tratamento para a barragem. A água tinha de ser tratada a poder de dinheiro, tornando-a a mais cara do Algarve. Quando se pôs a questão de formar uma associação para curar do tratamento da água houve as maiores dificuldades. Por outro lado, havia também uma associação de regantes que queria a água tratada, mas não fazia nada para que tal acontecesse; remeti a responsabilidade para a Câmara.

O Algarve, tomado na sua globalidade, dispunha, nessa altura, de dezasseis entidades para fazer a gestão da água. Ninguém cedia os seus pequenos poderes a uma entidade regional que deveria assegurar todo o ciclo, desde a construção de duas grandes barragens no Sotavento e outras duas no Barlavento, ligadas por um canal de grandes dimensões no sentido leste-oeste, até ao abastecimento domiciliário. E deveria, também, disciplinar a exploração da água subterrânea, que é uma fonte corrente na faixa costeira, da qual ninguém tem dados correctos.

Começaram a ser dados os primeiros passos de racionalização da exploração do recurso. Não se pode imaginar o número e o teor das dificuldades encontradas. O individualismo tradicional dos portugueses manifestava-se, literalmente, a cada passo.

*

Quando se pensa em “obras hidráulicas” não se trata somente das que retêm e distribuem água. Há, também, as obras de enxugo que, em certas áreas, são determinantes para o aproveitamento das terras.

Em Azambuja, mandou o Marquês de Pombal abrir a chamada Vala Real para drenagem de uma grande extensão. A obra haveria de ser acabada no reinado de D. Maria I, com outros canais e com uma construção a que se passou a chamar o Palácio da Rainha ou das Obras Novas. A Vala Real também serviu para o tráfego fluvial entre Lisboa e Constância. O “Palácio” teve muitas formas de utilização: controlo de passageiros e mercadorias, estalagem e, finalmente, pavilhão de caça do Senhor D. Carlos. Percebe-se esta última função, porque o local, na época própria, é riquíssimo de aves palmípedes e, como se sabe, o monarca era um caçador exímio.

Além do mais, o enquadramento vegetal é de uma beleza insuperável, com espécies próprias das zonas muito húmidas e com uma surpreendente alameda de palmeiras. Puseram-me a questão de construir uma grande obra de milhões... que não havia. A minha preocupação era salvar o Palácio, tratando da sua cobertura. Construção em que entra a água pelo telhado, cedo se arruína.

Ainda pus à disposição da Autarquia verbas do meu próprio gabinete, para fazer uma cobertura nova... Mas tinha de ser tudo! E, para tudo, não havia dinheiro...

O Palácio está abandonado desde o princípio do século XX. Informei-me, há pouco tempo (2013), de como estavam as coisas. Na mesma!

O estabelecimento de um programa faseado ao longo do tempo permitiria salvar todo o conjunto. A minha preocupação era de atalhar um processo de degradação que, como costuma acontecer, afectaria, em primeiro lugar, a construção existente. Há muitas lições a tirar deste caso em relação às práticas correntes na Administração Portuguesa: sonha-se para além dos meios; não se estabelece um plano de acção à nossa medida; e falta perseverança para atingir objectivos realistas previamente fixados...

*

Em Fevereiro de 1987, o Presidente da Câmara Municipal de Gaia dizia-me que, nessa altura, em matéria de abastecimento de água, o seu concelho tinha 60% dos seus Municípios por servir!

As obras enterradas são sempre pouco “vistas” e não permitem fazer grandes inaugurações... Por isso, mais de metade do Concelho tinha de ser abastecida com origem em poços que eram contaminados pelas fossas, um processo vicioso que

se impunha interromper, por via de um investimento maciço na distribuição em alta a partir de uma grande captação e com depósitos elevados correctamente implantados. Foi o que se fez. Tive nessa acção o apoio do Eng.^o Ribeiro da Silva, dos Serviços Municipalizados de Gaia, um homem de grande dinamismo e com boa preparação técnica.

As águas negras foram reunidas em grande parte na Madalena, onde um exutor submarino com 2 quilómetros de comprimento as despejava ao largo. Impunha-se fazer um programa de estações de tratamento de águas residuais.

*

Como já disse, o Secretário de Estado Carlos Pimenta atribuía, com justeza, grande importância à conservação da natureza. O programa Corine visava apoiar os biótopos existentes. O trabalho implicava o recurso a uma base de dados da Comunidade Europeia. O curioso é que ela tinha sido construída por um técnico português, todos manifestando grande apreço pelo trabalho desenvolvido.

*

As construções clandestinas, em Portugal, são uma praga. Já referi alguns casos mais sensíveis noutra parte. O Secretário de Estado Carlos Pimenta era um trabalhador incansável contra os abusos neste domínio. Era um assunto recorrente nos nossos despachos. Ele fazia sempre, minuciosamente, o ponto da situação na Praia do Rei, na Serra da Estrela, na Lagoa de Albufeira, na Serra da Arrábida, na Ria Formosa, na Mata do Camarido, na Gelfa e em muitos outros lugares, sempre paisagisticamente atraentes e onde, para privilégio de alguns, se estragava o que era de todos. Algumas vezes fui com ele aos locais, para ajuizar da situação. Ele aguentou, estoicamente, as ameaças que recebia. Por razões de segurança teve de passar a andar com um agente da polícia. Encarava isso com bom humor... tendo-me dito um dia que até lhe tinha dado jeito nas compras de Natal, porque o agente era simpático e se ofereceu para lhe levar para o carro alguns embrulhos com brinquedos... Coisas de Portugueses...

*

As obras de hidráulica agrícola têm sempre duas componentes principais: a da construção propriamente dita, que é relativamente fácil, porque temos bons engenheiros e empreiteiros; e a da adaptação dos agricultores ao uso da água. Esta apresenta sempre grandes dificuldades. Estou convencido de que não é possível reverter para novas práticas agrícolas com mais de cinquenta anos. Os mais novos ainda serão capazes de absorver novos conhecimentos e de adoptar novas tecnologias. A formação de base conta muito, até para a abertura a práticas inovadoras. Isto conduz-nos a ter de esperar uma geração para mudar essas práticas? Não quero acreditar que isso tenha de ser assim. Condenaria a evolução do sector agrícola a um passo lento desfasado de tudo o resto. A observação da prática indica que a prioridade deve ir sempre para a formação ou actualização das pessoas. Quando se começam as obras, deve também encetar-se uma acção de extensão de conhecimentos junto dos agricultores. Mas são raros os técnicos do sector que gostam de meter as botas no campo. Preferem o trabalho administrativo. E, nestas coisas, quando não se adquiriu cedo prática no terreno, fica-se sempre amputado da componente no exterior, o que dificulta as acções que impliquem contactos com os agricultores.

Numa visita ao Baixo Mondego, foi-me referida a “existência de mais de um metro de lombadas de estudos” dos quais não tinha sido feita uma síntese em que se pudesse assentar uma estratégia. É preciso haver especialistas e alguns (poucos) generalistas que sejam capazes de gizar um plano de acção. E é evidente que precisamos sempre de técnicos práticos que assegurem o contacto entre os que concebem e os que executam, funcionando nos dois sentidos, porque os primeiros precisam sempre de informação acerca do que se passa no terreno.

A experiência recente no Douro ilustra bem a importância de injectar competências e conhecimentos numa área que se quer desenvolver. E mais descontração nas relações entre todos...

*

Em Fevereiro de 1987, chegou-me a notícia de que o novo Director-geral do Ambiente, em Bruxelas, era um holandês que tinha sido Secretário de Estado dos

Negócios Estrangeiros do seu país. Chamava-se Laurens Jan Brinkhorst. Queria vir a Portugal. Começou, então, uma relação muito cordial que se prolonga ainda hoje (2013), por sermos os dois coordenadores europeus, ele do eixo ferroviário Lyon-Turin, eu das Auto-Estradas do Mar. Quando nos visitou, pela primeira vez, trazia a lição bem estudada, tendo sempre encontrado formas construtivas de responder aos nossos problemas.

*

A EPAL era uma empresa complexa. Tinha a responsabilidade de abastecer de água a 20% da população portuguesa. De 1974 a 1984, não se tinham feito melhorias de natureza nenhuma: nem físicas, nem gestionárias. O pessoal estava em turbulência permanente; o conflito, como em muitos outros lados, era fomentado com propósitos políticos evidentes. O abastecimento tinha começado com os aquedutos, prosseguindo em 1880-1890 com as captações no Alviela até à fase de captação de superfície no Tejo e, posteriormente, na barragem de Castelo do Bode (1981/1987). Mas faltava água e faltava, sobretudo, uma estratégia.

Havia uma notória ausência de comunicação entre a EPAL e as Câmaras Municipais. Estas não comunicavam àquela quais as áreas de expansão urbana que pretendiam desenvolver; por isso, o abastecimento de água vinha sempre atrás, algumas vezes muito desfasado. As faltas de água eram correntes, durante anos, em relação a certas novas “urbanizações”.

A pressão das Câmaras sobre o preço da água era constante. Vendia-se a água às Câmaras a preço inferior ao seu custo. Tratava-se de uma forma de subsidiação de que o resto do país não beneficiava.

As perdas na distribuição de água já tratada eram da ordem dos 30%. O sub-solo da Área Metropolitana de Lisboa e, especialmente, da parte antiga da cidade estava, assim, a ser irrigado com água potável de excelente qualidade.

Em 1981, tinha-se iniciado o sub-sistema do Castelo do Bode. Em 1984, nascia o primeiro plano a médio-prazo da empresa, revisto em 1986. Em 1987, ficava concluído aquele sub-sistema.

Impunha-se tratar de muitas coisas, ao mesmo tempo: conciliar as várias fontes de financiamento, assegurar o pagamento dos empréstimos e reduzir o nível de

endividamento, formar pessoal em muitos sectores com perfis que ainda não estavam definidos; introduzir um sistema eficaz de contabilidade analítica e, naturalmente, fomentar o consumo. Mas, também, cobrar as dívidas: os hospitais não pagavam e não estavam preocupados com isso; 88% das dívidas eram do Estado!... Felizmente, a administração da EPAL estava empenhada no seu trabalho e eu entendia-me bem com o seu presidente. Mas a contratação colectiva permanecia como um poço de instabilidade permanente...

*

Sempre me interessei muito pela protecção das florestas contra os fogos. Já me referi a isso noutro lugar. Recordo-me de uma conversa com o Coronel Maia e Costa que me assessorou neste campo, sempre de modo eficaz, diligente e informado. Quando eu insistia na necessidade da prevenção, ele refreava o meu entusiasmo, chamando-me a atenção para os passos anteriores à limpeza das matas: o cadastro da propriedade rural era o primeiro passo e ele só existia no terço sul do país, onde havia pouca floresta e muito latifúndio. Os problemas principais surgiam no Centro e no Norte, onde o minifúndio impera e tanto os pinhais como os eucalíptos se desenvolviam sem ordem nem sentido de exploração.

Sempre me fez espécie o facto de serem raríssimos os incêndios nas matas pertencentes ou administradas pelas grandes empresas produtoras de pasta de papel. No resto do país é o que se sabe. Mas os Portugueses são avessos à prevenção. Isto é uma verdade indesmentível. Preferem o drama do combate aos fogos, a maior parte deles ateados por criminosos dos quais a polícia só descobre os que são deficientes mentais...

*

Chega-se ao Verão e os fogos florestais passam a ser figura obrigatória de todos os telejornais. Sou muito crítico em relação a tanta propaganda que anima os espíritos fracos a passarem a protagonistas. Por outro lado, já está demonstrado que as recomendações relativamente à falta de limpeza das florestas e à existência de matas junto de habitações só são lembradas durante o desastre. Passado este, ninguém liga à concretização das boas práticas, porque o mal só acontece aos outros...

A falta de ordenamento florestal é um facto. Mas, para a fazer é preciso começar pela realização do cadastro e pela “arrumação” das explorações florestais, dissociando a propriedade da actividade económica.

Preocupava-me, sobretudo, a reflorestação espontânea, sem qualquer ordenamento. É que as causas de incêndio eram, desse modo, prolongadas no tempo e não mesmo potenciadas.

O microfúndio facilita o desordenamento. Mas a falta de vontade de ordenar é uma realidade que persiste.

*

A Reserva Agrícola Nacional e a Reserva Ecológica Nacional traduzem conceitos muito importantes e representam instrumentos de acção da maior sensibilidade. Sucedeu, todavia, que a sua tradução prática em cartas que pudessem ser usadas de forma incontroversa não teve lugar. Em matéria de conceitos tudo estava muito certo. Mas os aspectos operacionais suscitavam muita discussão. A falta de tempo para se ser preciso levou a definições de “largo espectro” que estavam, continuamente, a suscitar dúvidas e a alimentar discussões intermináveis. Dir-se-á que seriam maiores os estragos decorrentes da indefinição do que as arrelias causadas por definições amplas e demasiadamente genéricas. Talvez! Mas eu era a favor de uma precisão progressiva, muito comandada pelas necessidades, em termos espaciais, onde a pressão fosse maior. Quer dizer, aquelas Reservas poderiam ser definidas com generalidade, tal como foram, mas dever-se-ia ter instituído mecanismos de afinação contínua, de modo a que todos soubessem as causas e a dimensão dos condicionamentos e das servidões que lhes eram impostas.

Havia problemas de cartografia ultrapassada pelas ocupações entretanto verificadas. Os conflitos eram mais frequentes com as instâncias próprias do ordenamento do território e do turismo, sendo que eram aquelas a quem mais directamente importavam as condições de ocupação dos solos. Uma vez definidos os princípios gerais, deve prever-se a existência de organismos de actualização permanente ou de refinamento da sua aplicação, de modo a não estar a impor condicionantes desnecessárias ou irrealistas.

*

Hoje (2013), os ambientalistas clamam todos os dias contra a construção de barragens ou açudes. Em 1987, os Autarcas de todo o país pretendiam ver executada toda a sorte de retenções de água: os do interior, porque não a tinham e precisavam de a guardar do Inverno para o Verão; e os do litoral, porque temiam que os seus aquíferos estivessem contaminados e, por isso, queriam assegurar que os cursos de água fossem transformados em reservatórios, antes de chegarem à planície. Lembro-me de uma reunião de trabalho com a Presidente da Câmara Municipal de Estarreja, Dr.^a Maria de Lourdes Breu, que insistia na construção rápida da cascata do Vouga, desde as cabeceiras até à zona de Antuã: “Há que reter toda a água doce antes do Laranja!”, dizia ela com convicção. Depois, teremos tempo para despoluir o que está poluído. Mas antes disso, há que garantir que haja vida com água potável. Tanto Estarreja como a Murto estavam a construir redes de abastecimento de água e ambas queriam que não lhes faltasse o “conteúdo”.

*

Foi em 27 de Março de 1987 que o meu estimado Carlos Pimenta, Secretário de Estado do Ambiente e dos Recursos Naturais me comunicou, solenemente, que queria ir para o Parlamento Europeu. Portugal não tinha, em nenhum domínio, um “ponta-de-lança” e ele propunha-se sê-lo, na área do Ambiente. Conseguiu-o e de que maneira!...

A conversa foi longa, como o assunto requeria. Falámos no que poderia ser um projecto europeu para Portugal, o que era preciso fazer em relação ao tecido produtivo e à reconversão da mão-de-obra, à coesão e ao mercado único, à nossa capacidade para nos integrarmos num conjunto que tinha velocidade adquirida elevada.

Comecei, naturalmente, por tentar dissuadi-lo de ir, mas os propósitos que enunciou e a sua capacidade para concretizá-los era tão óbvia que fui ficando abalado. A prazo, não me arrependi; porque ele foi realmente uma “estrela” europeia no domínio do Ambiente, tendo do outro lado do Atlântico como interlocutor o Vice-presidente Al Gore, de quem ficou amigo pessoal.

Nesse dia, em resposta a um dos meus sucessivos argumentos para ele ficar, disse-me uma frase que registei: “Em política, ninguém agradece e ninguém per-

doa!”. Quantas vezes comprovei na prática, o bom fundamento da sua afirmação!... A partir de então fui um defensor, junto do Presidente do Partido, da sua ida para Bruxelas. Mas, quando viu que me tinha convencido, insistiu em fazer o seu “testamento político”. Ficámos horas a, como ele dizia, preparar o futuro. Não vou, obviamente, transcrever as páginas de notas que tomei. Mas convém deixar registados alguns pontos:

i). Insistiu na importância de levarmos por diante o nosso Sistema Nacional de Informação Geográfica que já estava bem lançado e com o qual fomos pioneiros na Europa e no Mundo.

ii). Insistiu em que não desanimássemos no que estava definido para a Península de Setúbal (PROSET) que haveria de dar, como deu, um salto em frente. A este respeito chamou a atenção para a importância de ligarmos a margem sul à do norte pelo metropolitano, solução em que tanto me empenhei sem sucesso. A seu tempo me referirei a este ponto.

iii). Insistiu em que fôssemos para a frente com as dezassete áreas protegidas que já estavam definidas e para cuja concretização tínhamos, em conjunto, arrostado com tantas críticas e contrariedades.

iv). Não deveríamos esmorecer face às dificuldades que estávamos a encontrar na Ria Formosa, no Algarve. Como disse, noutro lado, os “clandestinos”, disfarçados de pescadores, eram todos membros das profissões liberais da Região capitaneados por um arquitecto que trabalhava na Câmara Municipal de Loulé e que, por acaso, pertencia ao Partido Renovador Democrático! Boa renovação prometia!... Na Arrábida e na Lagoa de Albufeira era “gente miúda” que tinha construído casas para habitar. Na Ria Formosa eram “especuladores encartados” que não olhavam a meios para disfrutar de privilégios e de ganhos indevidos. Tínhamos decidido que não seriam demolidas primeiras habitações nem casas de pescadores. Tudo o resto que era ilegal deveria ir abaixo; era uma questão de exercício de autoridade do Estado e de cumprimento da Lei!

v). Chamou a atenção para a especulação desesperada que estava instalada na Reserva de Castro Marim. Em todos os locais de beleza fora do comum, logo há alguns que tudo fazem para usufruir dos mesmos em exclusividade. Sei bem que não são somente os Portugueses a fazê-lo, mas nós costumamos aplicar um esforço e uma energia especiais para gozar deste tipo de privilégios. Bem individualistas!

O Carlos Pimenta é um grande engenheiro e gestor de obras públicas complexas. Se sublinhei particularmente as suas recomendações relativamente às áreas protegidas e à conservação da Natureza foi porque essa é a característica que o distingue numa dupla perspectiva de sensibilidade e de preocupação com o futuro.

*

O número de substâncias químicas conhecidas e notificadas na Comunidade Europeia eram, em 1987, cerca de 30 000. Em Portugal, nessa altura só estavam notificadas cerca de 3 000. Este diferencial mostra bem o esforço que é preciso realizar em domínios de que o grande público não se dá conta de que são fundamentais. Todas aquelas substâncias são usadas na indústria e em outras actividades económicas. Se há um acidente pode-se sempre invocar desconhecimento ou, pelo menos, falta de regulamentação. Para não falar no controlo de qualidade que se tem de efectuar, dispondo de entidades devidamente acreditadas para o fazer. Hoje (2013), elas são em muito maior número!

*

As áreas protegidas, como já disse, mereciam-nos uma atenção especial. O Parque da Serra de Aire e Candeeiros é uma zona belíssima. A base é um calcário poroso, cheio de algares que, algumas vezes, dão grutas imponentes; e o coberto vegetal, sendo pobre, em regra, oferece vistas belíssimas e caminhadas excelentes (com boas botas, porque o terreno é irregular e, portanto, difícil).

Fui ter uma reunião em Porto de Mós, com as principais autoridades locais, no dia 24 de Abril de 1987. Registo o facto só porque, no discurso do Presidente da Câmara anfitriã, ele começou por afirmar que estávamos num Concelho sem desemprego, mas com muitas dificuldades de alojamento. Quem me dera voltar a ouvir afirmações como esta!

*

A barragem do Castelo do Bode foi construída pela Hidroeléctrica do Zêzere para gerar energia eléctrica. Mas ela é, há muitos anos, fundamental para abastecer de água uma vasta parcela do território na margem direita do Tejo.

Tive de analisar a construção de uma conduta para abastecimento do Concelho de Torres Vedras. O dono da obra era, naturalmente, a EPAL. Aquilo que tive que decidir foi a comparticipação do FEDER. Ficou do modo seguinte: Câmara Municipal de Torres Vedras – 10%; EPAL – 40% e FEDER – 50%. É indispensável que o beneficiário pague algo de significativo, para poder apreciar o que lhe é atribuído para além do esforço que faz.

*

Em 21 de Maio de 1987, realizou-se um Conselho dos Ministros do Ambiente em Bruxelas. Foi presidido pela ministra belga, Mitt Smets. Um modelo na condução dos trabalhos! Ela dominava profundamente todos os dossiers em discussão. Para se ter sucesso nestes Conselhos, não chega saber conduzir reuniões. É preciso estar dentro de cada tema, porque há numerosas compatibilizações a fazer e é ao presidente que cabe fazer propostas que sejam palatáveis para todos. Vim a manter com a ministra as mais cordiais relações e, mesmo, algumas cumplicidades táticas. Um dia, em Cáceres, durante um conselho semelhante, sob a presidência espanhola, tivemos uma amostra do que é a pompa dos nossos vizinhos. No jantar oficial, os espaldares das cadeiras dos ministros tinham mais de um metro e meio de altura e havia um criado para cada ministro. Eu fiquei ao lado dela. Quando nos sentámos ela perguntou-me, baixinho: “Quando for no teu país, isto não é assim, pois não?”. Tranquilei-a, dizendo que nós gostamos de conciliar a elegância com a simplicidade. A Mitt Smets era uma colega estimada e muito respeitada pela sua competência. É, hoje (2013), casada com Wilfried Martens, um grande político belga, antigo primeiro-ministro e membro de oito governos do seu país.

*

No princípio de Junho de 1987, houve uma reunião do Conselho da Europa, em Lisboa, sobre temas do ambiente: a V Conferência do Ambiente. Veio o secretário-geral Marcelino Oreja, mais tarde Ministro das Relações Exteriores de Espanha. Como sempre sucede nestas circunstâncias, os ministros que se deslocam aproveitam para fazer contactos bi-laterais sobre temas aos quais não se quer dar muita atenção pública. Foi o que aconteceu em relação a Aldeadávila e ao depósi-

to de detritos nucleares que o Governo Espanhol ali queria instalar. Veio falar comigo o Ministro do Fomento de Espanha, preocupado com a nossa reacção que tinha sido forte, particularmente por causa do Douro. As perdas eleitorais na região de Salamanca tinham sido muito elevadas; se nós ampliássemos o nosso protesto, ele temia pela dimensão do afundamento. Queria negociações discretas, ao que eu assenti; o que me importava era o resultado final que, felizmente, foi a nosso contento. Para reforçar o pedido espanhol, veio a Lisboa o Secretário de Estado da Administração do Território, quatro dias depois, solicitar que a discussão se passasse no quadro de organizações internacionais como a Comunidade Europeia, o Conselho da Europa ou a Agência da Energia Atómica das Nações Unidas (Viena). A nossa reacção, quatro meses antes, tinha causado muitos estragos... Mas, quando se tomam decisões unilaterais que potencialmente prejudiquem outros, a estes só resta a solução de protestar alto e bom som. Foi o que fizemos.

A questão da qualidade da água nos rios transfronteiriços era um tema que a Espanha se recusava a discutir nas reuniões bi-laterais, há dezenas de anos. E, em matéria de quantidade de água, tudo estava cristalizado no acordo de partição hidroeléctrica que tinha sido celebrado muito tempo antes. Quem está a jusante deve aproveitar o quadro das instâncias internacionais para impor o cumprimento de regras que o protejam. Apesar da cordialidade das relações com Espanha, tudo o que os obrigasse a dispendir dinheiro ou esforços sem retorno imediato para eles, era empurrado para a frente sem grandes preocupações. Por isso, é preciso ser firme na defesa do que for acordado em instâncias que curem dos interesses gerais.

O Secretário de Estado espanhol foi recebido pelo Secretário de Estado Nunes Liberato. Ele queria que se celebrasse um acordo de cooperação inter-fronteiras, mas sempre no quadro de uma convenção internacional europeia. Para nós, isso não era mau, porque as relações bi-laterais deveriam ser feitas no âmbito das cimeiras entre os dois governos em que os nossos vizinhos faziam render muito o que fizessem para não nos prejudicar; teríamos de ser nós a pagar a sua negligência (e arrogância...).

*

Havia situações de saneamento básico muito complicadas de resolver. O Concelho de Santa Maria da Feira ocupa um território vasto que começa em colinas pouco elevadas e vai quase até à costa numa pendente doce, sem vales marcados, mas com uma quantidade enorme de pequenos rios e riachos. Entretanto, industrializou-se muito, fixando uma grande população. Nos tempos antigos, o abastecimento de água era feito de forma muito pontual, a partir de minas ou de poços, o que era suficiente para a pequena população rural e muito dispersa de então. Mas a concentração das populações mudou tudo. Não havia naquele espaço fonte suficiente; foi preciso ir buscar a água ao rio Douro. Por outro lado, a promiscuidade entre fossas e poços tornou imprópria para consumo a água captada no local. Impunha-se uma grande e demorada actuação em matéria de condução e tratamento de esgotos. Havia algumas doenças endémicas, na área, que espreitavam a primeira oportunidade para se manifestarem.

Eu já tinha orientado uma resposta ao problema, quando era presidente da Comissão Regional. Com as novas responsabilidades, impulsionei a criação de um enquadramento adequado para resolver rapidamente a questão. Foi o Decreto-Lei n.º 275/86, de 4 de Setembro. Felizmente nunca se manifestou nenhuma epidemia.

*

Hoje é escusado insistir muito na necessidade de preservação do ambiente, mas, naquela época (1988), estavam a ser dados os primeiros passos em Portugal e os governantes que iam aos Conselhos a Bruxelas podiam medir a distância que nos separava, nesta matéria, de outros que iam já muito mais avançados.

Considero como um marco importante da nossa acção a publicação do Decreto-Lei n.º 374/87, de 4 de Maio, que aprovou o regulamento sobre resíduos originados na indústria transformadora. E, no mesmo sentido, veio o Decreto-Lei n.º 224/87, de 3 de Junho que estabelece normas relativas à prevenção dos riscos e acidentes graves que possam ser causados por certas actividades industriais, bem como a limitação das suas consequências para o homem e o ambiente. Foi, então, que foi criada a ATRIG, Autoridade Técnica de Riscos Industriais Graves. Importava apontar a grande complexidade técnica de certas operações. Foi o caso

do Decreto-Lei n.º 280-A/87, de 17 de Julho, que estabelece medidas relativas à notificação de substâncias químicas e à classificação, embalagem e rotulagem de substâncias perigosas.

A questão do uso do amianto, tão generalizado em certos materiais de construção, eclodiu no nosso tempo. O Decreto-Lei n.º 28/87, de 14 de Janeiro, definiu as condições para a sua utilização, com vista a salvaguardar a saúde humana. Como se sabe, o edifício sede da Comissão Europeia, o Berlaymont, em Bruxelas, esteve quase uma década em obras para substituir produtos contendo amianto. Foi emblemática a sua profunda remodelação.

*

A poluição assume muitas formas. A sonora é uma delas. E parece que os Portugueses não são particularmente sensíveis aos seus malefícios. Estamos hoje muito melhor do que já estivemos e, em comparação com o Cairo, até usufruímos de condições muito boas. Mas, por definição, o “benchmarking” só se deve fazer com quem está melhor do que nós... Trabalhámos, aplicadamente, na definição de regras praticáveis entre nós. O resultado foi o Decreto-Lei n.º 251/87, de 24 de Junho, que aprova o Regulamento Geral sobre o Ruído.

*

O Secretário de Estado do Ambiente, Eng.º Carlos Pimenta, é um grande especialista no campo da energia, como a experiência posterior tem mostrado. Os nossos despachos eram sempre muito interessantes, porque íamos, sistematicamente, à raiz dos problemas, não nos ficando pelas decisões que se impunha tomar.

Lembro-me de, numa das últimas sessões de trabalho que tive com ele, me ter transmitido a sua preocupação pelas deficientes condições de incorporação de energia no produto, por parte das empresas industriais portuguesas. A relação “crescimento do consumo geral / crescimento do PIB” era, em Portugal, sistematicamente superior a 1, quando no resto da Europa era menor do que 1. Tínhamos de nos aplicar, com determinação, na melhoria da eficiência energética das nossas indústrias. Deveriam produzir mais com menos energia. Ele costuma dizer que tudo pode ser interpretado por tradução dos factores em termos de energia.

*

Tivemos, em princípios de Agosto de 1987, a notícia de que os projectos que Portugal apresentou como candidatos ao FEDER, na área do Ambiente, foram considerados como os mais bem fundamentados da Comunidade Europeia.

Quando nós queremos, fazemos as coisas em termos. O pior é quando cedemos às soluções de facilidade.

*

Vivia-se numa má época, em matéria de guarneçamento dos quadros das empresas públicas. Os trabalhadores não tinham descansado enquanto não se viram livres dos administradores que não conseguiam do Governo satisfação para as irrealistas propostas que lhes apresentavam. Não havia gestores de fora que aceitassem ir para o lugar dos que tinham saído. Por isso, era corrente ter de se avançar, promovendo directores a gestores. Sucedia que a maior parte dos que aceitavam eram muito politizados, mas pouco competentes. Em muitos casos, nem o PCP conseguia pôr alguma ordem nas escolhas que se ofereciam.

APRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Por 85 votos a favor, quatro votos e seis abstenções, o Partido Popular Democrático venceu em tarde ontem, em Vitoria do Gostoso, uma sua luta principal pelo Conselho de Mito, o que constitui o principal ponto de partida e suposto de dois dias de trabalhos.

Como resultado desta do PPM foram aprovados os artigos 1.º, 2.º, 3.º, 4.º, 5.º, 6.º, 7.º, 8.º, 9.º, 10.º, 11.º, 12.º, 13.º, 14.º, 15.º, 16.º, 17.º, 18.º, 19.º, 20.º, 21.º, 22.º, 23.º, 24.º, 25.º, 26.º, 27.º, 28.º, 29.º, 30.º, 31.º, 32.º, 33.º, 34.º, 35.º, 36.º, 37.º, 38.º, 39.º, 40.º, 41.º, 42.º, 43.º, 44.º, 45.º, 46.º, 47.º, 48.º, 49.º, 50.º, 51.º, 52.º, 53.º, 54.º, 55.º, 56.º, 57.º, 58.º, 59.º, 60.º, 61.º, 62.º, 63.º, 64.º, 65.º, 66.º, 67.º, 68.º, 69.º, 70.º, 71.º, 72.º, 73.º, 74.º, 75.º, 76.º, 77.º, 78.º, 79.º, 80.º, 81.º, 82.º, 83.º, 84.º, 85.º, 86.º, 87.º, 88.º, 89.º, 90.º, 91.º, 92.º, 93.º, 94.º, 95.º, 96.º, 97.º, 98.º, 99.º, 100.º.

partido, com nome Gregório Ribeiro Torres, segundo Fernando de Azevedo (100-000).

Após dois dias de negociações, chegou-se ao acordo que os membros do partido assinaram em nome do presidente, o vice-presidente de Mito de Gregório Ribeiro Torres, e os membros do partido assinaram em nome do presidente, o vice-presidente de Mito de Gregório Ribeiro Torres.

Após dois dias de negociações, chegou-se ao acordo que os membros do partido assinaram em nome do presidente, o vice-presidente de Mito de Gregório Ribeiro Torres, e os membros do partido assinaram em nome do presidente, o vice-presidente de Mito de Gregório Ribeiro Torres.

Após dois dias de negociações, chegou-se ao acordo que os membros do partido assinaram em nome do presidente, o vice-presidente de Mito de Gregório Ribeiro Torres, e os membros do partido assinaram em nome do presidente, o vice-presidente de Mito de Gregório Ribeiro Torres.

Por ABÍLIO FARIA

o artigo aprovado da parte de Azevedo a José Gregório Torres e Jurema de Faria.

BANCO COM MANEIRA - afirmou

o ministro das Finanças Gregório de Azevedo, afirmou que o Banco da República não quer ser uma instituição financeira.

SEMANA DA EDUCAÇÃO

TURISMO: A

o ministro das Finanças Gregório de Azevedo, afirmou que o Banco da República não quer ser uma instituição financeira.

Per HELDER BASTOS

o ministro das Finanças Gregório de Azevedo, afirmou que o Banco da República não quer ser uma instituição financeira.

Protocolo assinado por Bruce Millan e Valente de Oliveira

«CÊNCIA»: 53 MILHÕES DE DÓLARES ABREAS PORTAS À INVESTIGAÇÃO

O programa «CÊNCIA», aprovado em Brasília no passado dia 22, foi o mais importante e abrangido na Via Favela pelo Conselho de Mito, Bruce Millan, e pelo ministro do Planejamento e Administração de Testeiros, Valente de Oliveira, e vice-presidente do FINEC para a parte de gestão operacional telego de criação de infraestrutura científica, investigação e desenvolvimento.

A Universidade de Telemática e Ciências da Computação (UNICITEC) e o núcleo de Vitoria do Gostoso, com o apoio de 53 milhões de dólares, para a criação de uma infraestrutura científica, investigação e desenvolvimento.

o ministro das Finanças Gregório de Azevedo, afirmou que o Banco da República não quer ser uma instituição financeira.

o ministro das Finanças Gregório de Azevedo, afirmou que o Banco da República não quer ser uma instituição financeira.

o ministro das Finanças Gregório de Azevedo, afirmou que o Banco da República não quer ser uma instituição financeira.

o ministro das Finanças Gregório de Azevedo, afirmou que o Banco da República não quer ser uma instituição financeira.

o ministro das Finanças Gregório de Azevedo, afirmou que o Banco da República não quer ser uma instituição financeira.

o ministro das Finanças Gregório de Azevedo, afirmou que o Banco da República não quer ser uma instituição financeira.

o ministro das Finanças Gregório de Azevedo, afirmou que o Banco da República não quer ser uma instituição financeira.

INSTITUTO DE COMÉRCIO

CAPÍTULO XIV

A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

NO X.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1985-1987)

A minha preocupação fundamental era encontrar meios para fazer elevar a percentagem do nosso PIB afecta à Investigação Científica. Fui falando no assunto com o Primeiro-Ministro e, na primeira ocasião propícia, foi ele próprio que foi anunciar a representantes da comunidade científica que o almejado valor de 1% seria garantido em próximos orçamentos. A reunião teve lugar no Teatro João Villaret, na Avenida Fontes Pereira de Melo. Na altura, já havia os países nórdicos e o Japão com afectações à roda dos 3%, uma parte muito grande deles cabendo ao sector empresarial. A nossa pequena parcela abaixo de 1% era quase toda do sector público. Mas o anúncio daquele objectivo encheu de esperança a audiência que sentiu haver realmente empenhamento do Governo no sector.

Impunha-se definir prioridades na afectação daqueles montantes. E eu fui insistindo em que havia necessidade de apresentar projectos bem estruturados nos quais estivesse clara a componente para o desenvolvimento. Era recorrente a discussão entre investigação pura e investigação aplicada na qual eu me recusava a entrar; o que existia, seguramente, era investigação científica rigorosa que poderia ter aplicações mais ou menos imediatas.

Lembro-me de uma troca de impressões desconfortável com o reitor de uma universidade que achava que não devia sequer haver projectos de investigação, mas apoio automático aos investigadores que se propusessem investigar nos campos que muito bem entendessem; segundo ele, o que deveria ser apreciada era a capacidade do investigador; a partir daí, o que o Estado tinha a fazer era apoiá-lo sem reservas. Como se pode imaginar, eu não concordei, daí resultando o desconforto da discussão.

A prioridade, para mim, era a formação de investigadores, em Portugal ou no estrangeiro. O que se mostrava importante era garantir as nossas instituições de investigação com pessoal muito bem preparado, em centros de excelência nos quais eles adquirissem capacidades diversas que pudessem transferir para as suas organizações, robustecendo-as. Era evidente que se corria o risco de alguns formandos ficarem nas instituições estrangeiras, onde tivessem estudado. Haveria sempre maneira de os ligar às instituições de origem. E se a estas fossem conferidas condições de acolhimento aliantes para eles desenvolverem os projectos que tinham encetado noutros lados, poderiam fazê-lo em parceria com os seus orientadores de tese ou com os colegas que conheceram nas instituições de acolhimento, consolidando redes de cooperação que só podiam ser benéficas para o país. Ainda não se falava em *networking*, nessa altura, mas o objectivo era mesmo esse: pôr-nos no mapa da investigação científica internacional nos sectores em que tivéssemos meios para o fazer, participando na aventura do conhecimento, através do envolvimento dos nossos melhores cientistas.

Aproveitando a ida a Conselhos de Ministros em que eu tinha de participar, em Bruxelas, fui algumas vezes a exposições que reuniam os projectos em curso, a nível europeu. Eu visitava, especialmente, os *stands* dos grupos em que participassem cientistas portugueses, mantendo longas conversas com os chefes de equipa acerca das contribuições que eles tinham dado. Como se sabe, alguns desses programas, como o “Esprit”, reclamavam o envolvimento de dois, três ou mais países e eu queria certificar-me de que as instituições portuguesas não eram meros “sleeping partners” nos consórcios formados para o efeito. Por outro lado, queria saber quem eram os nossos parceiros; constatei sempre que eles pertenciam a instituições conhecidas pelos resultados que produziam. Assegurada a credibilidade dos parceiros, eu pretendia saber da qualidade e da relevância do trabalho dos investigadores portugueses. Foi-me afirmado, sistematicamente, que eles eram dignos de confiança, apetecidos e muito estimados pelas contribuições que davam. Muitas vezes era sublinhada a sua criatividade. Não fiquei surpreso, mas estimei particularmente as respostas que me iam sendo dadas.

A questão da internacionalização do nosso sistema científico era muito impor-

tante para mim. Numa Europa sem fronteiras, qualquer Europeu tem de se sentir sempre em casa quando trabalha em instituições internacionais ou de qualquer Estado-membro. Lembrava-me sempre do ar com que me tinha sido dito, trinta anos antes, que eu não contasse com nenhuma equivalência de acções formativas no estrangeiro e que teria, sempre, de prestar provas na minha Escola, para que todos se certificassem acerca do cumprimento das condições de mérito exigidas. Era o Portugal fechado que tinha de se abrir e em cuja abertura eu estava manifestamente empenhado. A seu tempo darei outros exemplos relativos às grandes redes europeias de investigação cuja adesão de Portugal negocieei ou apoiei. Recordo uma reunião em Genève, com os investigadores portugueses que trabalhavam no CERN (Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire). Estiveram presentes responsáveis da própria instituição cuja familiaridade com os meus compatriotas me deu a medida do grau de proximidade que entre eles havia, o que traduzia relações de cooperação frequentes. A qualidade das contribuições que davam foi sublinhada, uma vez e outra, pelas chefias dos projectos e da organização. Surpreendeu-me, particularmente, o à-vontade com que intervinham alguns jovens físicos portugueses, licenciados não havia muito, em universidades portuguesas. Estavam perfeitamente encaixados na instituição que conduzia projectos que se propunham, realmente, abrir as fronteiras do conhecimento.

*

Para o estabelecimento das bases em que devia assentar a definição da política científica e tecnológica foi criado um Conselho Superior de Ciência e Tecnologia (Decreto-Lei n.º 22/86, de 17 de Fevereiro). Era um conselho vasto, no qual estavam representados os principais interesses do sector.

Propositadamente deleguei, desde o início, a sua presidência no Secretário de Estado da Investigação Científica, Prof. Eduardo Arantes e Oliveira. Não era nem por falta de tempo – este arranja-se sempre... – nem por menor interesse pelo sector. Foi porque acho que os Secretários de Estado devem ter uma visibilidade consoante com o muito trabalho que desenvolvem; isso é justo e responsabilizador. Por outro lado, foi também criado o Conselho Consultivo da JNICT (Junta Nacio-

nal de Investigação Científica e Tecnológica) – Decreto-Lei n.º 28/96, de 19 de Fevereiro – destinado a apoiar o seu presidente, no exercício das suas funções.

A prioridade foi dada à formação de cientistas. Nunca tinha havido, anteriormente, tantos bolsiros, no país e no estrangeiro. Eu lembrava-me bem das renitências que, quando doutorando, pude observar nos professores mais velhos em relação à ida para fora. Tinha adquirido a convicção segura de que só com a frequência de meios internacionais, muito competitivos e exigentes, poderíamos avançar decisivamente neste sector. Seguramente, tinha de haver apoio a alguns equipamentos indispensáveis para fazer investigação em Portugal. Todavia, eu sabia que havia muita aparelhagem cara que tinha sido adquirida por influência de alguns “gurus” e que estava inactiva ou era usada muito abaixo das suas capacidades. Por isso, as minhas recomendações foram para a formação de novos investigadores e para a inserção de um maior número em redes, onde pudessem tirar o maior benefício das estruturas já existentes e das ligações com muitos outros dos seus pares.

Foi, então, que foi estabelecida como orientação a nossa integração em instituições como o CERN (Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire), localizado em Genebra, o ESO (European Space Observatory), com sede em Munique e a ESA (European Space Agency), com sede em Pais, e em programas como EUREKA, muito animado pelo Presidente Mitterand, ou o ESPRIT, no qual participaram muitos grupos de investigação portugueses.

*

Em princípios de 1986, reuni, pela primeira vez, o Conselho Superior de Ciência e Tecnologia a quem referi os grandes propósitos do Governo: (i) a elaboração das bases de uma Política de Ciência e Tecnologia, interligada com as restantes políticas económicas, de desenvolvimento sectorial e regional, educativo, cultural, demográfico, social, etc. e (ii) a definição das grandes linhas de financiamento e execução dessa política.

Esclareci que o órgão da Administração em que o Governo apoiaria a sua acção continuaria a ser a Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica, que experimentaria um ou outro ajustamento, face às competências acrescidas que passaria a ter. A Junta era um organismo prestigiado. Tinha tido à sua frente per-

sonalidades de excepção, como era o caso do Prof. Mendes Mourão, falecido havia pouco, na força da vida.

O Conselho Superior de Ciência e Tecnologia era o órgão permanente de consulta do Ministério, tendo como presidente, como já disse, o próprio Secretário de Estado da Investigação Científica. A composição do Conselho reflectia os interesses e as especificidades sectoriais das actividades científicas e tecnológicas. Disse-lhes, então, das grandes expectativas que eu tinha na colaboração com o Conselho e reafirmei o meu convencimento de que deveríamos procurar, sistematicamente, as ligações entre a Ciência e a Tecnologia e o Desenvolvimento. Novamente, neste campo, insisti na importância das avaliações ex-ante e ex-post e no acompanhamento; nós estávamos a afectar dinheiros públicos e, por isso, tudo tinha que ser transparente e devidamente escrutinado. Pedi ao Conselho para se considerar a si próprio como um “centro de impulso”, quer dizer, que fizesse sugestões e propostas de acção.

É sabido que os Portugueses reagem sempre à mudança. Alguns ficaram surpreendidos por se atribuir ao Ministro do Plano a tutela da Investigação Científica. Uns queriam que ela estivesse no Ministério da Educação, onde aliás eu próprio já a tinha tutelado. Outros ambicionavam que, para lhe dar distinção, ela deveria depender directamente do Primeiro-Ministro. Quem propõe esta última solução revela não ter experiência dos resultados sistematicamente pouco interessantes desses arranjos; o Primeiro-Ministro não dispõe de tempo para devotar a sectores que emblematicamente são importantes – como a Ciência, a Cultura ou a Condição Feminina – mas que têm de ceder o passo a muitas outras solicitações políticas e administrativas de carácter urgente, à frente das quais está a coordenação do próprio Governo. Sempre ouvi os Secretários de Estado que estiveram nessas condições a queixarem-se da “falta de despacho” em relação a matérias que careciam da apreciação do ministro que sucedia acumular com o cargo de Primeiro-Ministro... Em tom de brincadeira dizia que o Primeiro-Ministro não devia ter desses “brincos”, por muito brilhantes que eles fossem... Por outro lado, o que se queria sublinhar era a importância da Ciência e da Tecnologia como instrumentos de Desenvolvimento.

A ligação com as Universidades estava assegurada através de uma cooperação muito intensa com a JNICT, o que veio a acontecer naturalmente. Idêntica situação se passava em relação aos Laboratórios do Estado. Os Ministros sectoriais que os tutelavam não queriam, compreensivelmente, abdicar da sua coordenação, mas compreendiam que tinha de haver alguma interligação com quem tinha a responsabilidade para encontrar os fundos para apoio à sua actividade.

Eu pretendia que a Comunidade Científica nacional se robustecesse e tivesse um sentido de convergência na sua actuação. Mas, por Comunidade Científica eu entendia os investigadores que exerciam a sua acção nas instituições promotoras da actividade científica: as universidades, os grandes Laboratórios do Estado, as empresas, as fundações, as academias, as associações científicas e as próprias unidades executivas da investigação.

*

Durante muito tempo, ficámos mal nas comparações com outros Estados membros ou não da Comunidade Europeia, por causa das nossas estatísticas relativas à investigação feita pelas empresas contraposta à realizada no seio do sector público. Era penalizadora da nossa imagem a percentagem total do PIB devotada à Ciência e Tecnologia e, mais ainda, a parcela que dentro dela correspondia ao sector empresarial. Impus-me, por isso, duas acções: (i) recomendar, sistematicamente, aos empresários que atribuíssem o papel devido à inovação e à investigação que muito dela reclamava, particularmente a chamada inovação incremental, uma vez que a inovação radical era acessível a muito poucas empresas, aqui e em qualquer parte do mundo e (ii) apurar, em articulação com o Instituto Nacional de Estatística (também sob a minha tutela) as melhores formas de fazer reflectir nas estatísticas muitas actividades que pertenciam ao foro daquele tipo de inovação e que, acabou por se verificar, não serem despiciendas.

*

A Academia de Ciências de Lisboa estava, tradicionalmente, na esfera de responsabilidades do titular da Cultura. O peso da sua classe de Letras e da tradição

– apesar da rotatividade da presidência entre as classes de Letras e de Ciências
– levavam a considerar a Academia mais da Cultura em geral do que das Ciências. Sucedeu, porém, que as relações entre o Presidente da Academia e a tutela começaram a não ser muito fluídas, por ele entender que não lhe eram dados nem a devida atenção, nem os meios necessários para a Academia poder exercer a sua acção. Em conversa comigo insinuou que lhe seria agradável mudar de tutela, devendo ter dito o mesmo ao Primeiro-Ministro, porque na mudança seguinte da estrutura do Governo foi-me proposto o novo encargo de ficar responsável pela Academia das Ciências de Lisboa. Para mim isso fazia todo o sentido, porque eu, no âmbito do Planeamento, exercia as funções de Ministro da Ciência.

A decisão agradou ao Presidente da Academia, mas causou alguma perplexidade a um ou outro académico do número. Na ocasião nada transpareceu, mas, passados uns anos, fui surpreendido por um artigo de um deles, usando uma linguagem um tanto abrasiva para protestar contra o facto de a Academia das Ciências ter passado para a tutela do Ministro da Ciência!... Há sensibilidades muito apuradas... Nunca lhe respondi, evidentemente, nem mudei de grau de deferência, quando o encontrava pessoalmente. Em certos meios e com certas pessoas todos os pretextos são bons para discordar e para morder. É pena não o fazerem frontalmente e na ocasião devida.

As condições materiais da Academia não eram, de facto, as melhores. E o seu salão nobre, com dimensões excepcionais e estantes elegantíssimas do século XVIII carregadas de livros raros reclamava atenção. Mas mais grave era a situação em matéria de protecção contra incêndios. Feita uma peritagem e definidas as obras necessárias elas foram executadas.

Houve, contudo, algumas sugestões da minha parte que não tiveram a sequência que eu ambicionava, nomeadamente a constituição de uma escola de encadernação que formasse bons profissionais e permitisse restaurar e proteger o material da Casa.

*

Eram a formação dos investigadores e o fomento da investigação apoiadas pelas empresas que mais atenção nos mereciam. Mas nenhuma das duas prioridades era pacífica. Em relação à primeira, como já disse, temia-se o êxodo para o estrangeiro dos melhores. Em relação à segunda, havia uma desconfiança muito grande entre os dois grupos, o dos investigadores e o dos empresários. Os primeiros costumavam dizer que os segundos só lhes punham problemas de curto-prazo, que mais adequadamente deveriam ser postos a gabinetes de engenharia, porque a resposta tinha de ser para ontem. Os segundos diziam que a pretensão dos primeiros era ter uma avença certa nas suas empresas. Este é um problema velho na Sociedade Portuguesa: o da desconfiança. Tudo passaria a ser melhor para todos se se pusessem os problemas francamente. Mas cada um tinha receio do que considerava serem as “matreirices” do outro.

Andou-se muito nesse domínio, até hoje. Os bolseiros foram para toda a parte do mundo, tendo a grande maioria voltado sem sobressaltos. Agora (2012), estão a ir embora, porque não conseguem ganhar a sua vida em Portugal, o que é diferente do que, então, se temia.

Quanto às reservas entre investigadores e empresários, elas diluíram-se muito: os primeiros tornaram-se mais descontraídos e não receiam “meter as mãos na massa”, para resolver os grandes e os pequenos problemas, e os segundos já experimentaram as vantagens de se associarem a agentes que podem contribuir, de forma eficaz, para a inovação de produtos e de processos, pelo menos em termos incrementais. Mas já há quem tenha beneficiado de parcerias com quem propõe inovações radicais.

Faltam-nos locais de interacção simples e descontraída entre grupos que devem desenvolver acções complementares entre si.

Um dia, anos depois, eu estava a moderar uma sessão de um seminário sobre inovação na qual participava um cientista finlandês cujo grupo de investigação tinha registado numerosas patentes. O trabalho que desenvolvia era obviamente muito eficaz. Quando lhe perguntei a razão para que isso acontecesse, ele respondeu-me: “the coffee-room”. Queria ele dizer que os problemas que cada um tinha

eram expostos a outros que podiam auxiliar a encontrar soluções. O palestrante era bio-químico e precisava do concurso de matemáticos, informáticos, físicos, químicos, etc. Era na hora do café que ele os encontrava. Ficou claro que, durante esse tempo, não discutiam futebol...

*

O primeiro presidente da Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica a quem dei posse foi o Prof. José Mariano Gago, posteriormente Ministro da Ciência. Ele tinha-me sido muito recomendado por dois dos Secretários de Estado que o conheciam bem: o Prof. Arantes e Oliveira e o Eng.^o Carlos Pimenta.

Aproveitei a cerimónia da sua tomada de posse para tecer considerações acerca do que se esperava da JNICT, insistindo na importância que atribuíamos à Ciência e à Tecnologia como motores do desenvolvimento e, especialmente, do salto qualitativo que tínhamos de dar. Esclareci que as funções da Secretaria de Estado deveriam ser mais de coordenação do que de comando e que a JNICT era o braço da Administração que o deveria apoiar nessa acção. Importava, sobretudo, estimular a iniciativa dos grupos de investigação e dos empresários através de articulações que assegurassem a obtenção de resultados rapidamente e de forma consistente. Para isso, tinha, naturalmente, de se começar por conhecer de modo profundo o Sistema Científico e Tecnológico e o tecido empresarial. Por outro lado, deveriam ser cultivadas as relações com as instâncias comunitárias que apoiavam a investigação e os institutos de pesquisa estrangeiros com os quais tivéssemos vantagem em estabelecer parcerias. Tinha crescido muito a parcela do Orçamento de Estado afectada à Ciência e iria crescer ainda mais, porque o sector tinha sido considerado como prioritário.

Referi-me às mudanças da orgânica do Ministério que tinham sido operadas tendo em vista o reforço dos meios operacionais da JNICT, nomeadamente a constituição de onze Comissões Coordenadoras de Investigação em outros tantos sectores que considerávamos como fulcrais para o nosso desenvolvimento e com as quais o Presidente empossado deveria manter relações de trabalho estreitas.

Esclareci que deveríamos robustecer o Sistema no seu conjunto, aproveitando os

recursos que já despontavam aqui e ali. Não se queria ter poucas luzes isoladas e sem ligação entre si, mas um verdadeiro sistema capaz de congregiar todas as energias latentes de que o país dispunha e de otimizar o uso dos poucos meios que estavam à nossa disposição. Insisti, como de costume, na transparência da nossa actuação.

O Prof. Mariano Gago exibia um curriculum académico notável. Tinha, além disso, negociado com sucesso a adesão de Portugal ao Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire (CERN), facto a que eu atribuía a maior importância, porque entendia e entendo que Portugal tem de fazer parte de todas as redes de excelência e de estar nelas de forma muito activa e empenhada. Por outro lado, ele tinha fundado o Laboratório de Instrumentação e Física Experimental de Partículas (LIP), uma instituição de investigação privada e sem fins lucrativos, segundo um modelo que poderia ser replicado. Estava, assim, justificada a razão de ser da escolha.

Insisti, particularmente, no estilo que deveria ser adoptado. Pretendia-se que houvesse incitamento dos focos de energia nascentes e apoio à sua acção. Eu gostaria de ver aplicado, também neste campo, o princípio da subsidiariedade, em que acredito, como instrumento eficaz do desenvolvimento.

O Prof. Mariano Gago era um académico muito inteligente. Contudo, fez só um mandato como presidente da JNICT, porque eu pretendia que ele coordenasse, dentro de linhas de orientação definidas, e ele gostava de mandar, como aliás se viu abundantemente quando assumiu funções ministeriais. Foi essa propensão, aliás, a origem de algumas complicações a que adiante me referirei.

A diferença entre coordenar e mandar é substancial. A primeira permite que desabrochem muitos centros de impulso que não devem perder a sua capacidade de empreender. A segunda favorece a criação de dependências de natureza clientelar que seguem, naturalmente e sem discussões, as orientações que são dimanadas do centro ou que os agentes interessados pensam corresponder às intenções do foco único de energia. A primeira contribui para o desenvolvimento. A segunda só fortalece o poder do centro. A primeira conduz à variedade e, portanto, à riqueza, à estabilidade e à sustentabilidade. A segunda redu-las a todas e faz aumentar a vulnerabilidade do sistema.



FIG. numa visita à sede da UNESCO em Paris
com José Mariano Gago e José Augusto Seabra.

*

Em Maio de 1986, a Comissão Nacional da UNESCO promoveu, no Porto, um seminário sobre “Ensino Superior e Desenvolvimento Económico e Social”. Teve a atenção de me convidar para o encerramento dos trabalhos. Aproveitei, então, a ocasião para sublinhar a importância da existência de uma massa crítica de matéria-cinzenta que contribuísse para o desenvolvimento. Nessa ocasião, dispúnhamos já de largas centenas de docentes universitários e de investigadores formados nos melhores centros da Europa e dos Estados- Unidos onde, sistematicamente, se tinham portado à altura. Insisti na necessidade de abrir a nossa comunidade científica ao intercâmbio internacional. À falta de recursos financeiros abundantes deveríamos mobilizar as ideias, as capacidades e a vontade de todos esses agentes que tinham beneficiado de formação avançada e que, na maior parte, estavam desejosos de escorvar a sua energia e o seu saber em projectos que os fizessem sentir-se realizados.

Importava fazer abrir as universidades ao mundo exterior, contrariando a sua conhecida tendência para se deixarem “seduzir por vias da evolução acentuadamente endogeneizantes ou mesmo isolacionistas”, como se dizia nos papéis de apresentação do seminário e que é uma formulação elegantíssima para exprimir a inclinação das universidades para “olharem para o seu próprio umbigo” e se abstraírem do que as rodeia. Disse que importava estabelecer contactos vigorosos entre todos os sub-sistemas da Sociedade, entre os quais estavam as universidades, as empresas e outras numerosas instituições que só lucrariam com o conhecimento dos problemas dos outros e das soluções que eles pudessem oferecer para os problemas de cada um.

Voltei a insistir nas vantagens de uma sociedade “desbloqueada” e onde impere a confiança e se generalize a capacidade de iniciativa e a vontade de empreender. As universidades devem ser um dos motores da mudança. São, pelo menos, as instituições que têm a maior responsabilidade, porque formam os membros das elites e porque devem representar os receptáculos ou os pontos de confluência dos mais bem preparados.

*

Em Maio de 1987, houve, em Lisboa, as Jornadas Nacionais de Ciência e Tecnologia. No discurso de abertura congratulei-me pelo movimento novo que atravessava a comunidade científica portuguesa. Atribuí o entusiasmo perceptível às causas seguintes:

- a) O sentimento generalizado de que tínhamos de inovar para vencer a distância que nos separava dos países mais desenvolvidos;
- b) A existência de massa crítica de investigadores em muitos departamentos das nossas universidades;
- c) A facilitação dos contactos com os centros de saber estrangeiros;
- d) O aumento das dotações destinadas a apoiar a investigação que, embora pequenas em termos absolutos, tinham tido um crescimento relativo muito expressivo;
- e) A generalização, entre os jovens, da vontade de construir um futuro, por eles próprios e em Portugal.

Recomendei que não cedêssemos aos encantos da conjuntura e que olhássemos para a estrutura. E esta passava pela melhoria da educação de todos os Portugueses, pela sua formação profissional e pela valorização da sua cultura tecnológica. Tinha de se actuar na base, para que o progresso fosse sustentável. Para isso, tinha de se ter em vista os valores e uma acção muito determinante em matéria de capacidades. Insisti na importância da procura das aplicações da Ciência, porque só elas permitiriam gerar os meios necessários para levar a cabo acções de investigação de fundo propiciadoras do surgimento de inovações radicais. Mas estas são sempre raras e pressupõem a acumulação de inúmeros avanços capazes de fazer ultrapassar muitas dificuldades práticas.

Elaborei acerca da construção institucional que tínhamos erguido e do carácter adaptativo que ela deveria ter: à medida que fôssemos avançando, introduzir-se-iam os ajustamentos que a prática aconselhasse. Insisti na necessidade de ser a evolução comandada especialmente pelos utilizadores, competindo ao Estado a função de facilitador, mas não de orientador único do esforço de investigação; é que, neste caso, o preço a pagar, por qualquer erro, seria muito elevado e as responsabilidades difíceis de apurar. Chamei a atenção para a reduzida participação

das empresas na condução e financiamento da investigação e, consequentemente, para a necessidade de a estimular.

Presidiu à sessão o Presidente da República, Dr. Mário Soares, que manifestou o seu apoio à necessidade de conferir uma grande importância ao papel da Investigação e Desenvolvimento.

Houve um jornalista, que já faleceu, que ficou muito “enxofrado” com a minha perspectiva optimista em relação ao dinamismo de que dava mostras a nossa comunidade científica. Há muitos jornalistas que só ficam contentes quando se diz que tudo está a correr mal e que não há indícios nenhuns de que algum dia venha a correr bem. Verifiquei essa patologia numerosas vezes: se corre bem, não é notícia; se corre mal, além de se encaixar na tradição, é sempre fácil bater em alguém e apontar culpados. Penso que eles não dão pela importância do que está em causa.

*

Os institutos ligados à investigação científica eram numerosos, sendo sensato, coordená-los e tentar reduzir o seu número. Mas havia institutos em muitos ministérios, alguns destes tendo mesmo mais do que um. Impunha-se que, pelo menos, a vocação de cada um ficasse bem explícita. É muito mais fácil criar uma instituição do que extingui-la ou fundi-la, como já referi a propósito das que me foram atribuídas para este fim. É que se criam interesses à volta delas que mobilizam todas as pressões possíveis para subsistirem.

Algumas foram de facto extintas, mas sempre com desgaste do ministro e críticas na imprensa, sempre pronta a acolher os lamentos dos que mudavam de estatuto. Era preciso, pelo menos, definir a especificidade de cada uma. Sendo a JNICT o órgão da Administração do Ministério encarregado da investigação científica e havendo um outro instituto com vastas funções de investigação que não deveriam ser alienadas, decidiu-se que o Instituto de Investigação Científica Tropical (antiga Junta de Investigação do Ultramar – a JICU) desempenharia as funções que competiam à JNICT em tudo quanto respeitasse à cooperação com os países tropicais e, especialmente, com os países de expressão oficial portuguesa. Já me referi ao Museu de Etnologia, situado no Restelo que aloja

coleções excepcionais e foi concentração dos mais distintos profissionais do sector que Portugal algum dia teve. Mas, debaixo da sua tutela, estavam arquivos importantíssimos (como o do Palácio da Ega), coleções raras (como as do Jardim Museu Agrícola do Ultramar, em Belém), tanto em plantas como na xiloteca, ou, ainda em centros experimentais únicos (como o das doenças do cafeeiro, em Oeiras). O IICT representa um inestimável instrumento da nossa política de cooperação e mesmo da nossa política externa quando for possível dar maior dimensão a muitas das suas componentes.

Eu tive a sorte de “herdar”, como Presidente do Instituto, o Prof. Joaquim da Cruz e Silva, que havia sido Secretário de Estado do Ensino Superior dos 1.º e 2.º Governos Constitucionais e se revelou de competência e lealdade excepcionais. A vida não permitiu prolongar uma convivência que muito estimei.

Ao Prof. Cruz e Silva se deve a maneira irrepreensível de cooperar com uma antiga colónia, Cabo-Verde, na elaboração da sua História. Era, obviamente, necessário formar os historiadores cabo-verdianos que a iriam escrever e facultar-lhes a consulta a muitas fontes arquivadas em Lisboa, donde estava fora de causa que saíssem. Começou-se por fazer o inventário das fontes, o que conduziu à publicação de dois volumes, seguidos de três volumes da História do país, propriamente dita (1). É evidente que foram feitas fotocópias ou microfimes dos documentos necessários que estão, hoje, na Cidade da Praia, permitindo o prosseguimento dos trabalhos. Quando estiveram prontos os volumes das fontes e o primeiro tomo da História, convidei o Ministro da Cultura de Cabo-Verde, Escultor Leão Lopes, para vir a Lisboa recebê-los. Não tinha sido combinado, mas sucedeu que o dia previsto coincidiu com o de uma reunião da CPLP, em Lisboa. Avisei disso o Prof. João de Deus Pinheiro, Ministro dos Negócios Estrangeiros e ele veio com todos os seus colegas ao salão nobre do Ministério do Plano e Administração do Território para assistir ao acto.

O ministro cabo-verdiano fez uma intervenção memorável. E eu pus à disposição de todos a capacidade do IICT para prosseguir a sua acção, nos mesmo termos, em relação aos países que o quisessem fazer. Não me consta que isso tivesse acontecido.

Timor dispôs do concurso competente do Prof. José Matoso que, literalmente, se apaixonou pelo país e tem produzido livros e artigos de valor inestimável para os Timorenses.

Noutras funções, eu beneficiei da competência acumulada no Instituto, no domínio da História, para a escrita de um capítulo inserido num livro sobre a abertura dos portos do Brasil pelo Príncipe-Regente D. João e que eu coordenei.

*

Tomámos a decisão de fazer uma grande contenção nas despesas correntes para poder propor um aumento expressivo do PIDDAC. E decidimos preparar técnicos de apoio à investigação, porque, sem eles, o trabalho tornar-se-ia mais moroso e mais caro.

*

Decidimos não nos dispersarmos muito na cooperação internacional, procurando concentrar-nos nas relações com países mais desenvolvidos e com cujas instituições as nossas lucrassem em colaborar. O tempo mostrou que essa foi uma decisão correcta.

Demos também muita importância às relações com a Direcção-Geral XII da Comunidade – Investigação, Ciência e Desenvolvimento – com cujo Director-geral, o Prof. Fasella, mantivemos relações próximas durante todo o tempo em que ambos ocupámos os nossos postos.

Os países periféricos lucram sempre em aproximar-se da Administração Comunitária. Ela pode abrir portas à cooperação e ao financiamento a que só se tem acesso se eles conhecerem bem os seus interlocutores e neles tiverem confiança.

*

Para poder saber o que se passava nos Laboratórios do Estado, onde se fazia alguma investigação, era preciso que eles nos dessem informação e vissem interesse em fazer parcerias connosco. Foi uma das minhas primeiras preocupações a sugestão para que os Ministros que os tutelavam dessem instruções,

em despacho conjunto assinado comigo, para que nos fossem facultados elementos para caracterizar o que estavam a fazer. A minha intenção era chegar rapidamente a um Orçamento para a Ciência e Tecnologia que nos permitisse saber o que estava a ser feito, evitando duplicações e agregando esforços. Eu sabia que estava longe da almejada meta de 1% do PIB como valor da fatia devotada à Ciência e Tecnologia. E suspeitava que a nossa maior carência se situava na investigação comandada ou encomendada pelas empresas. Mas era preciso saber de tudo ao pormenor. Por isso, me interessava tanto a informação. Não era para mandar naqueles laboratórios. Era para agregar esforços e medir a dimensão do caminho que tínhamos a percorrer.

Em articulação com isso, eu pretendia que a OCDE realizasse um dos seus exames à nossa Política de Ciência e Tecnologia. Aprende-se muito durante esse tipo de audições. Eles ficam a saber muito mas, se nós nos prepararmos devidamente e colaborarmos com abertura, conseguimos um diagnóstico competente das nossas moléstias e potencialidades. Essas avaliações reclamam uma preparação longa. Logo, num dos meus primeiros despachos com o Secretário de Estado ficou decidido estudarmos as publicações feitas em todos os países-membros da organização de modo a irmos reunindo a informação necessária. Mais à frente referirei como é que ela veio a decorrer.

*

Demos importância ao projecto EUREKA, não pelos dinheiros que dava que não eram nenhuns, mas pelos contactos que ele permitia estabelecer. O *networking*, de que agora se fala tanto, era, então, nossa preocupação e tem de o ser sempre. A nossa posição geográfica periférica obriga-nos a fazer esforços deliberados para estar presentes em todos os centros onde se decida o futuro, nomeadamente em matéria de aquisição de conhecimentos e de inovação.

*

Para dar um sinal da importância atribuída ao sector fui visitar a JNICT logo no início do governo. O que se gastava, então, em despesas de investigação corres-

pondia a 0,35% do PIB, a maior parte correspondendo a despesas públicas. Era insignificante a despesa feita nas empresas ou por elas encomendada e paga a laboratórios do Estado ou a universidades.

Assegurei aos presidentes das instituições de investigação presentes a nossa vontade de nos candidatarmos a toda a sorte de fundos e de projectos comunitários a que tivéssemos direito. Isso preocupava-os muito, porque sabiam bem que seria por aí que se aumentariam as verbas e se garantiria a internacionalização mais rápida da nossa comunidade científica. Por outro lado, chamaram a atenção para o facto de a nossa oferta ser muito fragmentada e, por isso, ter um impacto reduzido, até nas relações com o tecido produtivo.

Lembro-me de o Prof. Carlos Portas ter recomendado muita coordenação dos esforços a desenvolver no sector, o que foi feito sempre com aplicação. Nesse sentido, comecei por fazer um despacho conjunto solicitando a todas as instituições de investigação um relatório acerca daquilo em que estavam ocupadas.

Já nessa ocasião se tratou de aspectos práticos acerca do EUREKA e do Fundo CERN que reclamavam uma articulação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros.

*

A questão da cartografia digital voltou a ocupar-nos, logo no princípio de Dezembro de 1985. Foi decidida a criação de um Conselho de Utilizadores para fazer com que a organização a criar respondesse, desde o início às necessidades sentidas. E designou-se a JNICT como instituição “hospedeira” do seu lançamento em virtude da componente de investigação, que ainda era necessário desenvolver, e como “auscultadora” das necessidades sentidas pelos tais utilizadores de que se tinha decidido formar um conselho.

*

Tinha havido, durante 1985, um exame da OCDE à nossa política de Ciência e Tecnologia. Ela havia corrido mal, tendo deixado na missão uma impressão que se impunha que fosse contrariada o mais rapidamente possível. Por isso, eu deveria aplicar-me nessa acção. Oportunamente, referirei como a missão seguinte (1992) foi um genuíno sucesso.

*

Foi decidido nomear um responsável por cada um dos programas europeus em que estávamos envolvidos. Assim aconteceu com o ESPRIT e com o RACE. Todos os programas têm de ter um rosto pelo qual sejam conhecidos e a quem se peçam responsabilidades.

*

O Prof. Manuel Carrondo, que tinha sido meu aluno na Faculdade de Engenharia, veio-me comunicar, em 20 de Janeiro de 1986, que a Universidade Nova de Lisboa, o Instituto Nacional de Investigação Agrária e a Fundação Calouste Gulbenkian, tinham acordado em constituir um instituto de investigação no campo da Biotecnologia que seria coordenado pelo Prof. António Xavier. Tive ocasião de o visitar algumas vezes, quando ele já estava a funcionar. Tem produzido bons investigadores e feito bom trabalho.

*

Eu mantive, ao longo de muitos anos, uma relação frutuosa de colaboração com o Prof. Hubert Curien, Ministro da Ciência do Governo Francês. Ele era o exemplo perfeito do cientista com sólida formação de base e com uma cultura vastíssima que conciliava com uma simplicidade de trato muito cativante. Veio visitar-me algumas vezes a Lisboa. E eu retribuí uma vez, para me associar com ele ao início das operações do navio oceanográfico francês Atalante, na grande baía de Brest. Havia uma cumplicidade especial entre nós, antes dos Conselhos de Ministros, em Bruxelas, de forma a assegurar que nos apoiássemos mutuamente naquilo que interessava a ambos. Eu escutava, particularmente, o seu parecer quando visitávamos, em Portugal, algumas instituições científicas.

Depois de sair do Ministério foi presidente do CERN (Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire), em Genève, onde me acolheu com a maior deferência. Solicitei-lhe que recebesse mais cientistas portugueses na organização. Tive ocasião de verificar que ele tomou a peito o meu pedido.

No Governo Francês seguinte, a Ciência foi confiada a um Secretário de Estado do Ministério da Educação, cujo titular era François Bayrou, já então muito mais

interessado na política do que nos problemas do sector. Depois disso, foi, por duas vezes, candidato à presidência da França. É um homem notável, de energia transbordante e autor de um “Henri IV – Le Roi Libre” (2) que é uma biografia séria de um monarca que marcou a história do seu país.

Em seguida, noutra governação, o Ministro da Ciência foi François Fillon, o qual veio a ser o primeiro-ministro do Presidente Nicolas Sarkozy. Mantive com ele as mais cordiais relações. Já então manifestava a inteligência, a serenidade e o bom-senso que mais tarde veio a exhibir tão amplamente. Entre os dois cargos foi Presidente do *Pays de La Loire*, sucedendo a Olivier Guichard, de quem já falei. Reencontrei-o, nesse posto, tendo sido com prazer que nos reunimos e rememorámos os tempos em que tivemos funções homólogas.

*

A constituição de uma rede de investigação sobre os Oceanos começou a ser tratada em princípios de 1986. Evoluiu-se muito desde então. Tanto na parte das bio-ciências, como na da exploração dos fundos marinhos, como, ainda, no domínio das energias marinhas renováveis. Temos hoje instituições que vêm realizando trabalho de mérito. Mas ainda não conseguimos lançar uma ponte entre a investigação e as suas aplicações práticas e, especialmente, na valorização sistemática destas últimas. E sem esta, haverá dificuldade em assegurar o financiamento para tudo o resto.

*

Houve, em 1986, um Encontro Nacional sobre Investigação Biomédica e Serviços de Saúde. Durante os trabalhos foi apontada a verba exorbitante que Portugal gastava em reparação de aparelhos cirúrgicos e médicos (milhões de contos!). Ainda hoje este é um sector promissor não só para o mercado interno, mas tendo em vista, também, serviços externos para países de todos os graus de desenvolvimento. Os Portugueses parecem ser, efectivamente, muito dotados para este tipo de aparelhagem e de serviços.

*

É preciso ter muito cuidado com os loucos mansos que não gritam nem se babam, mas podem ser muito nocivos. Os ministros são alvo frequente de mitómanos, desequilibrados, obcecados e outras espécies semelhantes.

Lembro-me de um dia ter recebido, a pedido de uma alta individualidade, um médico que investigava na área do cancro da pele. Precisava de apoio financeiro e não estava a consegui-lo através do hospital em que trabalhava. Tinha-se socorrido do seu amigo para ter um contacto comigo. Fiquei admirado, porque esperava ouvir só o investigador. Entraram-me no gabinete dois casais sorridentes e, manifestamente, esperançosos. O nosso clínico tinha feito tropa no interior de Angola e ia passear as suas saudades, ao fim da tarde, para junto de um rio, onde havia um ancoradouro para pequenos barcos fluviais. No cais passeavam cães, um deles sendo particularmente repelente, porque, além de não ter pêlo, exibia umas manchas de pouca saúde. Ali atracavam, também, com frequência embarcações que traziam caçadores de crocodilos; mal chegavam com as presas estas eram imediatamente abertas, havendo uns miúdos que resolveram untar o cão com a enxúndia dos jacarés que era atirada para longe. Para surpresa do nosso investigador, o cão melhorou muito e ficou sem manchas e com pêlo. As manchas, para ele, tinham sido cancro da pele e a gordura do crocodilo o remédio miraculoso que tinha curado o animal. Regressado à metrópole, perseguia-o a ideia de investigar sobre os atributos da gordura de crocodilo. Tinham-lhe afiançado que a melhor de todas era a dos jacarés da Guiné. Ele prosseguiria com a investigação à sua custa, mas não tinha meios para mandar caçar os crocodilos, tirar a matéria-prima da sua investigação, colocá-la em arcas frigoríficas (porque era suposto que a gordura fresca continha todas as propriedades necessárias) e expedi-la para Portugal. Tinha encontrado um caçador exímio, com grande experiência na sua arte e ali mo trazia, acompanhado da esposa, muito habituada à vida no sertão. Quando olhei para o casal, muito moreno e de pele encarquilhada, vi os dois com um largo sorriso e os olhos a piscar e, por um momento, fiquei na dúvida se eram os caçadores ou se já tínhamos ali os próprios jacarés. Depois do grande esforço que a exposição tinha reclamado dele a mulher pegou-lhe na mão e trocou com ele um sorriso satisfeito e cúmplice. Agradei a visita e fiquei a pensar que aquela senhora, a menos que

já tivesse sido totalmente apanhada por qualquer crocodilo, tinha, em cima dela, uma cruz bem maior do que a do ministro.

Um outro exemplar desta fauna costumava atacar-me num supermercado, onde eu me abastecia tarde, antes de ir para casa, quando o estabelecimento já estava com poucos clientes. Ficava contentíssimo por me ver e mostrava-o, de forma exuberante. Obrigava-me a parar para o escutar acerca do “Ouro de Arouca” que nós estávamos a perder, porque não fazíamos uma prospecção em termos, coisa que ele sabia muito bem como levar a cabo. Denunciava a incompreensão das autoridades do sector e protestava a enorme confiança que tinha na minha argúcia e sensibilidade para conduzir uma campanha conveniente. Lá tive de mudar de supermercado!...

Refiro somente estes dois casos, mas houve muitos outros. A maior parte tinha um factor em comum: apertavam, com força, o meu braço para garantir que eu lhes dava atenção... denunciando, ao mesmo tempo, uma grande falta de segurança em si próprios. Convém estar prevenido, porque este tipo de predadores não costuma olhar para as conveniências para alcançar os seus objectivos.

*

Já em 1986, havia problemas em relação às universidades que tinham adoptado a forma cooperativa. A primeira queixa que recebi foi de universidades públicas, referindo que havia alguns ex-deputados que tinham ficado sem emprego e que ambicionavam ser, rapidamente, professores universitários. Por outro lado, algumas daquelas cooperativas gostavam de contratar nomes que se tinham tornado sonantes, na comunicação social. Voltamos, de novo, à importância de haver regras claras que permitam, aos cidadãos, distinguir o que lhes é oferecido.

*

Como já disse, Portugal estava, em 1986, muito mal classificado em termos de montantes afectos à investigação em percentagem do PIB. O pior é que o pouco que se gastava era do sector público em programas comandados pelas próprias instituições do sector público. As despesas efectuadas pelas empresas ou em projectos solicitados pelas empresas eram muito pequenas, quase insignificantes.

Hoje (2012), as coisas são muito diferentes: as empresas já descobriram as vantagens da associação a instituições de investigação para resolverem problemas ou para promoverem inovações.

Teve que se começar com muita acção de “apostolado”. O Secretário de Estado Arantes e Oliveira e eu próprio fizemos inúmeras reuniões com universidades e com associações industriais. As primeiras queriam mais meios, mas não gostavam de sair dos seus laboratórios. As segundas estavam habituadas a pagar “royalties” a quem detinha as patentes, contentando-se em produzir bens inventados ou já melhorados por outros que, dessa forma, prologavam a vida útil do que, nos seus países, já estava em fim de ciclo.

Demora muito tempo a persuadir quem não precisa de se mover para estar confortável ou quem consegue explorar vantagens competitivas sem esforço como, nessa altura, eram os custos da mão-de-obra portuguesa em comparação com os do trabalho dos países do centro da Comunidade Europeia, onde se adquiria a maior parte dos direitos de produção.

*

Em princípios de Agosto de 1986, o caderno de encargos com vista à formação do Serviço Nacional de Informação Geográfica (SNIG) estava pronto. Como é sabido, foi um projecto que nasceu na Secretaria de Estado da Investigação Científica. Viria a ter um sucesso invejável e a contribuir para o progresso em muitos domínios teóricos e práticos.

*

Como acontece frequentemente em Portugal, no Instituto Geográfico e Cadastral tinham-se formado dois grupos que se guerreavam cordialmente. Nestes casos só há uma solução: designar como responsável uma pessoa de fora e agradecer e dispensar os chefes dos dois clãs. Tive de proceder assim algumas vezes.

*

A nossa preocupação, em matéria de investigação científica, foi sempre a transferência dos conhecimentos adquiridos para o tecido produtivo. Há, naturalmente, muitas formas de o fazer, a melhor delas sendo através de laboratórios que sejam das próprias empresas. Mas, nem todas tendo dimensão para os sustentar, é preciso encontrar maneiras variadas de assegurar parcerias entre os centros de investigação universitários e as próprias empresas. Foi na primeira reunião do ano (6/1/1987) com os meus Secretários de Estado que foi feito o levantamento daqueles meios, entre os quais estão os BIC (Business Innovation Centres) que, posteriormente, foram ensaiados em diversos lugares.

*

Em 1987, queríamos fazer avançar com a criação da Associação das Ciências do Atlântico, em colaboração com a Universidade dos Açores. O grande entusiasta da iniciativa era o Secretário de Estado da Investigação Científica que, muito justamente, queria aproveitar a localização e a vocação potencial daquela instituição para que pudéssemos impulsionar um centro de excelência das muitas componentes da investigação oceânica para a qual Portugal, mais do que vocação, tem obrigação de fazer o máximo. As coisas têm vindo a acontecer de forma dispersa, com cada instituição a afirmar a sua personalidade, não se tirando as vantagens de uma escala que poderia afirmar as virtualidades do conjunto.

*

As primeiras diligências para se fazer um “ninho de empresas” em Oeiras tiveram lugar em Fevereiro de 1987. Foram estimuladas pelo Secretário de Estado Arantes e Oliveira. Começou tudo por uma visita a empreendimentos semelhantes localizados em Liège, Berlim, Limerick, Aix-la-Chapelle, Luxembourg, ... Os resultados foram encorajantes. Foi o embrião do Taguspark. Mais tarde, eu quis associar as Câmaras Municipais de Cascais e de Sintra. Mas os Autarcas não gostavam de associações... Por isso, acabou por ficar tudo em Oeiras.

*

Em Fevereiro de 1987, fiz uma visita a Munique para contactos vários com instituições ligadas à investigação científica e, especialmente, para me aperceber do modo como se transmitia para o tecido produtivo o resultado da investigação feita. Eu gostaria de que algumas instituições de investigação portuguesas estabelecessem relações de cooperação com as suas congéneres da Baviera. O programa, como é usual, nestas circunstâncias, foi combinado através da Embaixada da Alemanha, em Lisboa. O meu anfitrião seria o Ministro da Economia da Baviera que, mais tarde, retribuiu a visita a Lisboa.

Munique é, para mim, a mais agradável das grandes cidades alemãs. Cheia de museus de excepção, com uma vida musical de primeira classe, muito bem preservada nas suas construções e mantida nos seus extensos parques, os seus habitantes gostam da vida e são comunicativos. São capazes de conciliar o rigor alemão com a alegria de viver mais própria do sul. Nunca tive tempo para me aborrecer em Munique. A visita foi especialmente orientada para o Fraunhofer Institute, organização imensa com trinta e quatro institutos distintos na antiga RFA, mas interligados por um órgão de direcção comum, muito eficaz em extrair o máximo dos seus milhares de cientistas. Hoje, algumas instituições científicas portuguesas integram uma rede de cooperação com o Fraunhofer; a semente foi lançada à terra na manhã fria do dia 12 de Fevereiro desse ano.

As ligações com as empresas eram apreciadas através de um “board of trustees” cujos membros, além de as promover e facilitar, também as orientavam. Os seus membros eram externos ao Instituto. Chamaram-me a atenção para a importância das patentes e do seu registo, da constituição de bancos de dados que serviam a toda a organização, da atenção dada às pequenas e médias empresas “tecnológicas”... Fiquei surpreendido com a proporção dos dinheiros públicos envolvidos: por três marcos vindos da indústria o governo punha mais um! O financiamento privado era, assim, de 75%. Não admirava, por isso, que os resultados da investigação fossem rapidamente absorvidos pelas empresas; eram elas que os pagavam!...

Propus-lhes fazermos um *workshop* em Portugal. Logo aceitaram, tendo manifestado grande interesse em saber o que se passava no nosso país, em matéria de investigação científica. Fiz-lhes uma larga explanação sobre o tema. Eu estava

particularmente interessado em transferir para cá os métodos de transmissão às empresas da inovação resultante da investigação. Logo se estabeleceram os primeiros passos de um longo caminho que acabou, alguns anos mais tarde, por conduzir à cooperação.

Tive, também, contactos com o outro lado, o dos parceiros industriais, através da “Industrie und Handelskammer für München und Oberbayern”. As câmaras empresariais são de filiação obrigatória na Alemanha. Nesse tempo, na República Federal da Alemanha, havia cinquenta e quatro câmaras. As relações com as instituições de investigação eram, naturalmente, as melhores: sabiam que dependiam uns dos outros para a prosperidade comum.

As câmaras tinham funções específicas, entre as quais estava a formação profissional, na qual desempenhava um papel de relevo o sistema dual. Trata-se de um processo exigente de formar jovens profissionais, mas muito eficaz. Tive ocasião de verificar a importância que lhes atribuíam no Ministério da Economia e Transportes, onde me descreveram com minúcia e aturaram, com paciência, as minhas numerosas perguntas. Recordo a importância que atribuíam ao controlo da formação e lembro-me da percentagem baixíssima dos rapazes que não queriam aprender nada: 4%! Constituíam, naturalmente, um problema que reclamava atenção.

Visitei uma incubadora de empresas, em Erlangen. Falei com os coordenadores e com alguns jovens empresários. A recordação que guardo é de que todos eram cordiais com todos, mas exigentíssimos quanto ao cumprimento das obrigações de cada um.

O responsável pela cooperação, no Ministério, era um homem muito sabedor não só das matérias por que era responsável, mas, também, em História e, naturalmente, na História da Alemanha que abordava sem tabus. Prolongávamos as nossas conversas para além de todas as conveniências protocolares.

Fiz algumas visitas oficiais à Alemanha. Não há tempo desocupado. Mas aprende-se sempre, sendo rigorosamente cumprido tudo quanto fica apazado. Profissionais, até ao tutano...

*

A primeira exposição do que é o Sistema Nacional de Informação Geográfica aos Municípios foi feita em 29 de Abril de 1987, pelo Secretário de Estado da Investigação Científica, Prof. Eduardo Arantes e Oliveira, a quem eu tinha encarregado de acompanhar o processo. Relembro que este começou como um projecto de investigação, antes de passar à fase de estruturação como serviço. Os Municípios eram, obviamente, os maiores interessados na operacionalização de um tal sistema. O Eng.^o Rui Gonçalves Henriques referiu-se à base cartográfica e à constituição de bases de dados, segundo critérios comuns para os níveis central, regional e local, como passos fundamentais para se ter um SNIG apto à fruição, pelos utentes, de todas as suas virtualidades. Pois, apesar das vantagens patentes do Sistema, houve dois Presidentes de Câmara que manifestaram as maiores reservas em partilhar informações respeitantes aos seus Concelhos com instâncias de nível espacial mais largo. Tinham receio de que isso pudesse ser usado contra eles ou que a utilização da “sua” informação não passasse por eles...

*

Em Portugal, quando a economia se expande, os melhores quadros da administração pública vão para o sector privado, onde, tradicionalmente, ganham muito mais. Ficam os que não foram desafiados a dar o salto. Depois, leva-se muito tempo a recompor a situação. Isto aconteceu na Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica (JNICT), em 1987. Propus ao Ministério das Finanças a introdução de prémios de produtividade, mas as complicações administrativas da sua concretização aliadas à rigidez das regras do sector público inviabilizaram qualquer distinção dessa natureza.

*

No dia 27 de Maio de 1987, reuni-me com a Comissão de Ciência e Tecnologia do Parlamento Europeu. Foi o Presidente da Comissão que insistiu na difusão dos resultados da investigação, na sua transformação em resultados tecnológicos práticos que pudessem ajudar a modernizar a indústria e na importância de inovação. Recomendou a celebração de parcerias com as empresas, com os Estados

Unidos e com o Japão e aconselhou o estabelecimento de associações em torno de projectos mobilizadores. Aconselhou-nos a aderirmos ao projecto EUREKA. Referiu-se ao nosso LNETI (Laboratório Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial) como uma instituição ambiciosa e inteligente. Queria saber como poderia a Comissão Parlamentar ajudar-nos na sua expansão. Eles tinham enviado uma delegação a Lisboa para contactos com o nosso sistema de investigação científica. O membro britânico dessa delegação (Mr. Adams) salientou o facto de se ter tratado da primeira visita do género feita pela Comissão Parlamentar e referiu a boa impressão que tinham colhido. Foi ao ponto de recomendar que a Comissão Europeia e os seus serviços olhassem mais para os países de periferia, onde se estavam a passar coisas que eles desconheciam. Deu particular relevo ao que se estava a passar nos Açores, em matéria de investigação no domínio da geotermia. Um outro membro (Mr. Sanz) sublinhou a qualidade do nosso programa de Ciência e Tecnologia e chamou a atenção para se atender à capacidade de absorção de fundos por parte da comunidade científica, para não haver desperdícios.

Um outro parlamentar (Mr. Linkohr) referiu-se à importância de estarmos informados acerca dos projectos europeus que já existiam. Eles são numerosos e há sempre possibilidades de neles participarmos. É curioso como, passados 26 anos (2013) esta recomendação ainda se mantém válida. Estou, continuamente, a repeti-la junto de empresas e de institutos que não atribuem a importância devida à informação sobre o que já está disponível. Mr. Linkohr foi particularmente explícito em relação às ligações entre a política regional e a política de investigação científica, assunto a que eu sempre atribuí a maior importância; as instituições de investigação da periferia devem especializar-se, porque não podem tocar todos os sectores; mas têm de procurar trabalhar em rede (fazer *networking*) e ser excelentes nos domínios que escolheram.

Todos insistiram na importância do registo de patentes. E alguns recomendaram a formação de gestores de Ciência e Tecnologia. É interessante verificar, passados estes anos, que os grupos que se afirmaram e se têm mantido no terreno foram aqueles que conseguiram dotar-se de meios de gestão competentes. O programa SPRINT visava prepará-los; algumas equipas beneficiaram dos seus fundos.

Tive, há poucos dias (2013), contacto com a equipa da Prof.^a Carmo Fonseca que alcançou um patamar de excelência reconhecido por todos. Pois além dos investigadores que ela forma e que consegue atrair de todo o lado, os bons resultados obtidos têm muito a ver com a notável gestão que uma senhora de mão firme faz dos meios que são atribuídos ao Centro.

*

A internacionalização da nossa comunidade científica é um imperativo para o seu progresso e afirmação. As bolsas levam os nossos investigadores ou candidatos a sê-lo para prestigiados centros estrangeiros, mas é também importante que outros venham partilhar as condições em que se vive nas nossas instituições, induzindo comportamentos novos nos grupos de investigação que mantemos. Hoje, vemos bastantes laboratórios ou centros portugueses a atrair jovens investigadores estrangeiros, chamados pelo prestígio de um cientista ou de uma unidade que está a fazer trabalho de ponta. Mas isso não acontecia em 1986! Por isso se criou a figura de investigador visitante (Decreto-Lei n.º 365/86, de 31 de Outubro). Importava, acima de tudo, facilitar a mobilidade dos cientistas, no seio do próprio sistema científico e tecnológico.

Hoje (2013), é muito estimulante ver, em laboratórios que estão a realizar trabalhos de ponta, estudantes oriundos de todas as partes do mundo. Basta olhar para eles, para se perceber de onde vêm. E isso acontece em unidades de investigação de todo o país, desde as Taipas até Oeiras, desde Braga até à Horta, desde o Porto até Faro... Eles vêm atraídos pelo prestígio científico que as nossas instituições ou os que estão à frente delas alcançaram.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS. VOLUME 2/12

CAPÍTULO X

- (1) **CAVACO, Silva, A.** (2002). *Autobiografia Política*. Lisboa: Editora Temas e Debates, 1.ª volume, p. 104.
- (2) **JULIANA, Erocic** (2012). *Modesta España*. Barcelona: RBA.
- (3) **COSTA E SILVA, Alberto** (1989). *O vício da África e outros vícios*. Lisboa: Edições João Sá da Costa.
- (4) **NOËL, Emíle** (1979). *Les rouages de l'Europe*. Paris: F. Nathan Édition.
- (5) **BRANDÃO, José** (2013). *Este é o Reino de Portugal*. Lisboa: Saída de Emergência Editor.

CAPÍTULO XII

- (1) **CHESHIRE et al.** (1988). *Urban problems and regional policy in the European Communities*. Brussels: CEE.
- (2) **HALL et HAY** (1980). *Growth Centres in the European Urban System*. London: Heinemann.
- (3) **BERG et al.** (1982). *Urban Europe: a study of growth and decline*. Oxford: Pergamon Press.
- (4) **DREWETT & ROSSI** (1986). *Reurbanisation and Deconcentration*. Aldershot: Gower.
- (5) **GIBELLI, M.** (1986). *La rivitalizzazione delle área metropolitane*. Milano: CLUP.

CAPÍTULO XIII

- (1) **BEIRES, R. Sarmiento, AMARAL, J. Gama, & RIBEIRO, Paula** (2012). *O Cadastro e a Propriedade Rústica em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

CAPÍTULO XIV

- (1) **ALBUQUERQUE, Luís & SANTOS, M. E. Madeira** (Coord.) (1991–2002). *História Geral de Cabo Verde*. (Corpo Documental – I e II. História Geral – I, II e III.). Lisboa: Instituto de Investigação Científica. Tropical. Cabo Verde: Direcção Geral do Património Cultural de Cabo Verde.
- (2) **BAYROU, François** (1994). *Henri IV – Le Roi Libre*. Paris: Flammarion.

CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

A maior parte das fotografias reproduzidas pertencem à coleção do autor. Outras, porém, foram graciosamente cedidas por pessoas ou entidades a quem agradecemos a especial atenção com que o fizeram. São estas as seguintes:

AEP. Associação Empresarial de Portugal – ANA. Aeroportos da Madeira – ANMP. Associação Nacional de Municípios Portugueses – Associação Comercial do Porto/ Palácio da Bolsa – Câmara Municipal de Tavira – Câmara Municipal do Porto – CCDRN. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte – CITEVE. Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário – Confraria dos Enófilos do Dão – Contemporânea, Lda. Ateliê de Arquitetura – DGADR. Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural – Direção Regional de Cultura do Alentejo/ Pousada do Crato – EDIA. Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva, S.A. – EXPONOR. Feira Internacional do Porto – Fernando Guerra – Fundação de Serralves – Jorge Dias – IBET. Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica – INA. Instituto Nacional de Administração – Laura Soutinho – LIPOR. Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto – Museu dos Transportes e Comunicações – Museu Nacional de Etnologia – RISCO. Ateliê de Arquitetura e Desenho Urban – TAGUSPARK – Universidade do Porto – UTAD. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – Volkswagen Autoeuropa.

PLANO GERAL DA OBRA

VOLUME 1 – INTRODUÇÃO E CAPÍTULOS I A IX

CAP. I / INFÂNCIA E ADOLESCÊNCIA;

CAP. II / A UNIVERSIDADE;

CAP. III / O SERVIÇO MILITAR;

CAP. IV / OS PRIMEIROS TEMPOS DE DOCENTE;

CAP. V / OS TEMPOS DA HOLANDA;

CAP. VI / OS TEMPOS DE LONDRES;

CAP. VII / O REGRESSO AO PORTO;

CAP. VIII / O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA;

CAP. IX / NOVO REGRESSO AO PORTO.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

VOLUME 2 – CAPÍTULOS X A XIV

CAP. X / A IDA PARA O MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO E DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO;

CAP. XI / O PLANEAMENTO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL NO X.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1985-87);

CAP. XII / A ADMINISTRAÇÃO LOCAL E O ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO NO X.º GOVERNO CONSTITUCIONAL;

CAP. XIII / O AMBIENTE E OS RECURSOS NATURAIS NO X.º GOVERNO CONSTITUCIONAL;

CAP. XIV / A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA NO X.º GOVERNO CONSTITUCIONAL.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

VOLUME 3 – CAPÍTULOS XV E XVI

CAP. XV / NA PRIMEIRA METADE DO XI.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1987-1989)

CAP. XVI / A ADMINISTRAÇÃO LOCAL E O ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO NA PRIMEIRA METADE DO XI.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

VOLUME 4 – CAPÍTULOS XVII A XX

CAP. XVII / O PLANEAMENTO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA PRIMEIRA METADE DO XI.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1987-1989)

CAP. XVIII / O AMBIENTE E OS RECURSOS NATURAIS NO XI.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

CAP. XIX / A CIÊNCIA E A TECNOLOGIA NA PRIMEIRA METADE DO XI.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

CAP. XX / A SEGUNDA METADE DO XI.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

VOLUME 5 – CAPÍTULOS XXI A XXIII

CAP. XXI / ADMINISTRAÇÃO LOCAL E O ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO NA SEGUNDA METADE DO XI.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1989-1991)

CAP. XXII / O PLANEAMENTO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA SEGUNDA METADE DO XI.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

CAP. XXIII / A CIÊNCIA E TECNOLOGIA NA SEGUNDA METADE DO XI.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

VOLUME 6 – CAPÍTULO XXIV

CAP. XXIV / NA PRIMEIRA METADE DO XII.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1991-1993)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

VOLUME 7 – CAPÍTULOS XXV E XXVI

CAP. XXV / A ADMINISTRAÇÃO LOCAL E O ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO NA PRIMEIRA METADE DO XII.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1991-1993)

CAP. XXVI / O PLANEAMENTO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA PRIMEIRA METADE DO XII.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

VOLUME 8 – CAPÍTULOS XXVII E XXVIII

CAP. XX/ A CIÊNCIA E A TECNOLOGIA NA PRIMEIRA METADE DO XII.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1991-1993)

CAP. XX/ NA SEGUNDA METADE DO XII.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1993-1995)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

VOLUME 9 – CAPÍTULOS XXIX E XXX

CAP. XXIX/ A ADMINISTRAÇÃO LOCAL E O ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO NA SEGUNDA METADE DO XII.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1991-1993)

CAP. XXX/ O PLANEAMENTO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA SEGUNDA METADE DO XII.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

VOLUME 10 – CAPÍTULOS XXXI A XXXV

CAP. XXXI/ A CIÊNCIA E A TECNOLOGIA NA SEGUNDA METADE DO XII.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1993-1995)

CAP. XXXII/ UM NOVO REGRESSO AO PORTO

CAP. XXXIII/ O “CAVAQUISMO”

CAP. XXXIV/ A REGIONALIZAÇÃO

CAP. XXXV/ A PREPARAÇÃO DO PROGRAMA ELEITORAL DO PSD PARA AS ELEIÇÕES DE 1995

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

VOLUME 11 – CAPÍTULOS XXXVI E XXXIX

CAP. XXXVI/ NO XV.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (DE ABRIL DE 2002 A ABRIL DE 2003)

CAP. XXXVII/ AS OBRAS PÚBLICAS NO XV.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

CAP. XXXVIII/ OS TRANSPORTES NO XV.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

CAP. XXXIX/ A HABITAÇÃO NO XV.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

VOLUME 12 – CAPÍTULOS XL A XLIX

CAP. XL/ O ÚLTIMO REGRESSO AO PORTO

CAP. XLI/ A ASSEMBLEIA MUNICIPAL DO PORTO

CAP. XLII/ AS AUTO-ESTRADAS DO MAR

CAP. XLIII/ AS VIAGENS

CAP. XLIV/ A BIBLIOFILIA

CAP. XLV/ A MINHA ACTIVIDADE COMO EDITOR

CAP. XLVI/ COMEMORAÇÕES, EVOCAÇÕES, EXPOSIÇÕES E CONFERÊNCIAS

CAP. XLVII/ ALGUMAS PESSOAS NOTÁVEIS QUE CONHECI

CAP. XLVIII/ GENTE SEM A QUAL EU PASSO BEM

CAP. XLIX/ CONTRARIEDADES E INSUCESSOS

CODA

POSFÁCIO

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

ÍNDICE ONOMÁSTICO

ÚLTIMA NOTA

AGRADECIMENTOS

UM DEPOIMENTO

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Trilhos. Memórias.
Por vezes, quase um diário.
(VOLUME 2 DE 12)

DESIGN E COORDENAÇÃO EDITORIAL

Rui Mendonça

TEXTO

Luís Valente de Oliveira

REVISÃO DO TEXTO

Norma Pott

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Greca Artes Gráficas

DEPÓSITO LEGAL 00000/22

ISBN 978-972-8961-17-6

DATA 09/2022

EDIÇÃO

Edições Gémeo
Rua da Reboleira, 49
4050-492 Porto



AS EDIÇÕES GÉMEO
MANIFESTAM O SEU RECONHECIMENTO
A TODAS AS PERSONALIDADES E INSTITUIÇÕES
QUE CONTRIBUÍRAM PARA A EDIÇÃO
DESTE DOCUMENTO.

VOLUME 2/12 CONTINUA

Este documento faz parte de uma obra composta por doze volumes, não devendo qualquer um deles ser entendido autonomamente. É possível consultar no final de cada um o Plano Geral da Obra.

Existe, também, uma edição limitada em suporte digital com embalagem especial em madeira (gentilmente produzido pela SPSS).

A obra completa em suporte digital e de papel está alojada na Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

OBRA COMPLETA (12 VOLUMES)

<https://doi.org/10.24840/978-972-8961-17-6>

VOLUME 2

https://doi.org/10.24840/978-972-8961-17-6_02

