



---

# Trilhos

MEMÓRIAS.  
POR VEZES,  
QUASE UM DIÁRIO

**Luís Valente de Oliveira**

VOLUME

3

12



ÍNDICE

---

VOLUME

3

**CAPÍTULO XV**

NA PRIMEIRA METADE

DO XI.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1987-1989)

– 5 –

**CAPÍTULO XVI**

A ADMINISTRAÇÃO LOCAL E O ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO  
NA PRIMEIRA METADE DO XI.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

– 267 –

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

– 368 –

PLANO GERAL DA OBRA

– 370 –



## CAPÍTULO XV

NA PRIMEIRA METADE DO XI.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1987-1989)

Com já foi dito, o X.º Governo caiu, na sequência de uma moção de censura proposta pelo PRD e houve eleições das quais saiu o XI.º Governo Constitucional. Nele fui, novamente, o Ministro do Planeamento e da Administração do Território. Como é hábito, os Governos tomam posse ao fim da manhã, realizando-se, logo nessa tarde, a primeira reunião do Conselho de Ministros. Foi o que aconteceu no dia 17 de Agosto de 1987. Tratava-se, especialmente, de estabelecer o modo de funcionamento do órgão e de fixar modos de actuação geral.

Houve governos em que os ministros se tratavam por tu ou por você ou de qualquer outra maneira, consoante a intimidade que tinham entre si. Parece que isso não favoreceu o formalismo das relações nas reuniões que deveriam revestir-se de grande rigor processual, se não mesmo de alguma solenidade. Em todos os governos a que pertenci os respectivos membros sempre se trataram por Senhor Ministro, durante as reuniões; fora delas faziam-no como lhes aprouvesse. Esta regra é sempre lembrada no começo da primeira reunião.

É evidente que um governo tem de funcionar como um todo, mesmo quando resulta de uma coligação. Por isso, o sigilo, a solidariedade, a sobriedade, a contenção de linguagem e tudo o que faz projectar para o exterior uma imagem de unidade têm de ser cuidados com escrúpulo.

O XI.º Governo assumia-se, naturalmente, como de continuidade, em relação ao anterior, apesar de ter havido algumas mexidas na sua composição.

Tomou-se a decisão de falar pouco acerca do que se iria fazer, privilegiando comunicar, especialmente, o que já se estava a fazer.

Nas relações com a Comunicação Social, todo o cuidado é pouco. Por isso se recomendava a maior discrição e uma preparação documental e mental cuidadosa em relação às entrevistas que nunca deveriam ser banalizadas. Ao contrário do

que pode parecer, não se valoriza muito uma frequência grande do aparecimento em público. A imagem de um governante lucra com a moderação dessa frequência. Agora, à entrada ou à saída de qualquer cerimónia pública há enxames de jornalistas que me dizem ser, na sua maioria, estagiários, que precisam de notícias bombásticas para se promoverem. O resultado costuma ser negativo para o entrevistado. E há pessoas, no público, que já começam a protestar contra o que chamam as “entrevistas de valeta”... O nome diz tudo. Por muito pouco popular que seja a minha recomendação, eu faço-a: um ministro não deve banalizar nem a sua presença, nem as suas palavras. Explicar a política que faz é uma obrigação. Pôr-se a jeito para servir os interesses de outros é que não.

Nessa primeira reunião ficou definido que o porta-voz do Governo seria o Ministro da Presidência. Os Ministros fariam dos seus pelouros.

A coordenação do funcionamento de um Governo não é simples. O papel do Secretário de Estado da Presidência do Conselho de Ministros é fulcral para assegurar que tudo se processa com fluidez. Recordava-me de histórias que ouvi de Conselhos de Ministros dos Governos Provisórios nos quais alguns Ministros apresentavam projectos de diplomas durante o próprio Conselho, sem tempo para ninguém os analisar, nem se dar conta dos muitos alçapões que, nessas circunstâncias, eles continham. Por isso, os projectos de diploma tinham sempre de circular com a antecedência conveniente. É evidente que isso levantava questões de segurança da informação, a que faço referência noutro lado. Sucede que, em cerca de doze anos de Governo, contam-se pelos dedos as vezes em que houve necessidade de trazer uma proposta de última hora; todas elas foram apresentadas pelos Primeiros-Ministros e sempre com razões mais do que fundamentadas.

O Professor Cavaco Silva dava despacho regular aos Ministros de duas em duas semanas e, naturalmente, sempre que a urgência da matéria o impunha. Devo dizer que conservo uma grande recordação dessas sessões de trabalho, nas quais não se ocupava um minuto com conversas laterais. Eu levava um lista de tópicos a tratar e passava-se de um ao seguinte, logo que a decisão sobre o primeiro tinha sido tomada.

Aliás, era esse o hábito, até nos telefonemas. Lembro-me de uma vez ter tocado o telefone directo enquanto eu recebia a Maria João Avillez. Atendi e respondi à pergunta que me fez. Disse boa-noite e desliguei. A Maria João olhou-me um tanto surpreendida e perguntou-me: “É assim sempre “straight to the point”?”. Era sempre assim... e eu gostava.

Tínhamos noventa dias para apresentar e discutir o Orçamento de Estado. Impusemo-nos que não deixaríamos decorrer o prazo e fizemo-lo. Queríamos manter-nos dentro das previsões do défice e evitar, a todo o custo, a apresentação de um orçamento suplementar que representaria, em todos os casos, uma oportunidade para a oposição “zurzir” no Governo.

Foi marcada uma reunião do Conselho de Ministros para a tarde do domingo seguinte para se fechar o programa do Governo que teria de ser discutido na Assembleia da República. Havia uma grande insatisfação em relação ao que era considerado como o “caos” do regime remuneratório da função pública, com anos de alterações pontuais que tinham desfigurado por completo um sistema que deveria apresentar-se como internamente consistente. Nessa primeira reunião, foi decidido confiar o trabalho de concepção de uma reestruturação a uma comissão presidida pelo Prof. António Sousa Franco. É evidente que tinha sido a experiência adquirida durante o X.<sup>o</sup> Governo que aconselhava a prioridade que foi dada ao tema.

\*

A discussão do Programa do Governo começou no dia 26 de Agosto. Ela está transcrita no Diário das Sessões. Só irei respigar um ou outro ponto que se cruzava com as minhas áreas de responsabilidade:

A Deputada Maria Santos (dos Verdes) achava que o Programa era muito “empresarial”... Todavia, afirmou o seu grande empenhamento na aplicação dos princípios do poluidor-pagador e do consumidor-pagador. Alguns dos seus sucessores não mostraram tanta devoção à imposição do segundo... Afirmou, também, com convicção que a sociedade de mercado era uma sociedade de desperdício, o que ia, manifestamente, contra toda a evidência recolhida. Criticou a lógica do programa “economicista” que encadeava mais emprego com mais poder de compra,

com mais consumismo e com mais poluição. Tudo isto para protestar contra os padrões americanos de esbanjamento de recursos que, naturalmente, se esgotam. Não é por esta via que se protege o ambiente. Reclama-se mais sofisticação na forma de aproximação da questão.

O Deputado João Amaral (do PCP) era um homem civilizado com quem mantive sempre relações cordiais, mesmo com grandes diferenças políticas. Incentivou o Governo a avançar com a construção da barragem do Alqueva. A seu tempo veremos como isso foi feito.

O Deputado Jorge Sampaio (PS) mostrou-se particularmente empenhado na aproximação entre eleitores e eleitos. As coisas têm vindo a piorar. Os candidatos a eleitos são escolhidos, cada vez mais, dentro dos aparelhos partidários. E, uma vez eleitos, são muito poucos aqueles que se preocupam em contactar com os seus eleitos (as famosas “surgeries” dos membros do Parlamento Britânico).

O Deputado José Pacheco Pereira (do PSD), entre outras coisas, pronunciou-se acerca da reforma administrativa e da necessidade de distinção entre os cargos da carreira política e os da carreira administrativa. Eu estou muito de acordo com o que ele disse, mas a evolução tem sido em sentido bem diverso. Até extinguiram o Instituto Nacional da Administração (INA), a quem estavam incumbidas funções importantes de formação, especialmente para os altos funcionários que deveriam ser objecto de grande atenção, porque a sua acção se repercutiria no funcionamento de toda a máquina.

O Deputado Victor Constâncio (do PS), referindo-se à regionalização, disse que ela era uma das grandes questões nacionais e, também, onde era possível haver “grandes consensos”. Prometeu voltar a apresentar projectos legislativos com vista a uma aceleração do processo.

\*

No dia 28 de Agosto de 1987, intervim na Assembleia da República durante a discussão do Programa do Governo. Dei exemplos ilustrativos da correcção da estrutura do Ministério que foi mantida no novo governo e sublinhei a importância da integração dos vectores que comandam o desenvolvimento. Com poucos meios, tem de se fazer um esforço suplementar em organização e coordenação

para potenciar os resultados. Não pode haver dispersão de recursos. Por outro lado, a concretização dos empreendimentos programados tem de ser devidamente acompanhada e avaliada “ex-post”, para ajuizar da bondade das escolhas feitas e para aprender com a prática adquirida. Tínhamos criado um departamento com esse fim. Era muito importante que ele produzisse resultados e nos ajudasse a progredir em matéria de escolhas e de composição dos diversos tipos de planos regionais e nacional.

Sublinhei a importância conferida às melhorias de acessibilidade em todo o território, nomeadamente às ligações “transversais”, campo em que estávamos manifestamente atrasados.

Justifiquei o peso atribuído à formação profissional e ao papel da Ciência, sector que viu crescer enormemente o número de bolsas que permitiram formar tantos investigadores, os quais, hoje (2013), nos permitem dispor de um sistema científico que, em termos de qualidade, está a par dos seus congéneres europeus e americanos, com os quais, aliás, mantêm relações de cooperação muito próximas. Prometi continuar a reforçar o papel das Autarquias Locais no movimento de desenvolvimento do país. Constato, hoje, que isso foi bom. Talvez devesse ter sido mais regulador em matéria de planeamento urbano e na qualidade da construção. Mas era preciso, também, dar sinais claros em relação à autonomia de decisão dos Autarcas. Actualmente, dispomos de muitos mais arquitectos e urbanistas e temos mesmo profissionais da maior distinção, em termos mundiais, que se constituíram em modelos para essas profissões. Não é à força de tudo querer comandar que se consegue alcançar a perfeição; a democracia também tem uma componente de aprendizagem ou, como dizem os ingleses, é também um “learning system”. O importante é que esteja sempre em evolução.

Referi-me ao processo de regionalização que estávamos a consolidar no Continente, com base nas cinco regiões-plano que, nessa altura, já tinham duas décadas de experiência e que seriam a configuração natural das novas regiões administrativas. Prometi que adoptaríamos uma aproximação gradual da reforma para permitir a todos os actores uma absorção dos novos procedimentos.

\*

A queda do Governo determinou eleições (19 de Julho de 1987) que deram maioria ao PSD. Formou-se, assim o primeiro Governo maioritário, o XI, que comportou algumas mudanças, como já disse. Eu continuei a ser o Ministro do Planeamento e Administração do Território, mas o Dr. José da Silva Peneda passou a ser o Ministro do Emprego e da Segurança Social, tendo sido substituído na Secretaria de Estado do Planeamento e Desenvolvimento Regional pela Dr.<sup>a</sup> Isabel Maria de Lucena Vasconcelos Cruz de Almeida Mota. Por seu lado, o Eng.<sup>o</sup> Carlos Pimenta quis concorrer ao Parlamento Europeu, tendo o lugar de Secretário de Estado do Ambiente e dos Recursos Naturais sido ocupado pelo Eng.<sup>o</sup> José Macário Correia. A posse teve lugar no dia 17 de Agosto de 1987. Continuaram nos seus postos o Dr. José Manuel Nunes Liberato e o Prof. Eduardo Romano de Arantes e Oliveira.

\*

Para as eleições de 1987, o Prof. Cavaco Silva propôs-me que eu fosse o “cabeça-de-lista” do PSD no distrito de Vila Real. Em virtude de ter trabalhado muitos anos para aquela área, nomeadamente na preparação do PDRITM e, antes disso, no lançamento dos GAT, eu conhecia bem os agentes locais e os problemas da zona. O distrito era maioritariamente social-democrata, não se pondo grandes dúvidas em relação aos resultados eleitorais. Mas eu não podia considerar como antecipadamente ganhas as eleições, de modo que participei, no máximo que pude, nas acções de campanha: comícios, visitas às principais instituições e personalidades, presença em feiras, mercados, festas, chegadas-de-bois e coisas semelhantes. Tenho a maior das dúvidas acerca da eficácia de muitas destas acções. Acho que as conversas, com quem está interessado em mantê-las, ajudarão a esclarecer o programa eleitoral e podem ter um efeito multiplicador através de quem discute connosco. Como já referi a distribuição de esferográficas ou de aventais no mercado parece-me ser uma má aplicação de recursos e não vai, seguramente, alterar o sentido de voto de ninguém. Nem resultarão a favor do partido promotor os espectáculos com os artistas populares do momento. As pessoas gostam disso, naturalmente, como manifestação lúdica que não ocorre todos os dias. Mas influência no voto não tem nenhuma e custa rios de dinheiro.

Lembro-me de que, uma noite, em Vila Real, o director distrital da campanha me disse: “A casa está cheia, mas o senhor não pode falar mais do que três minutos! O que eles querem é ouvir fulano”. No caso, o cantor popular destacado para a função... Para isso não valeria a pena estar a gastar tanto dinheiro.

Um dia, haveremos de chegar a um estádio em que, como nos países mais desenvolvidos, tudo se decide através da televisão, por conversas entre os candidatos e com pouca poluição visual e sonora das cidades e aldeias. É evidente que há muitos intermediários que ganham com aquelas acções. Mas estas têm um sabor passadista e são, seguramente, de eficácia muito limitada ou nula. Outra coisa são as reuniões com intervenções que servem para cimentar lealdades e suscitar confiança, entusiasmo ou mesmo, empolgação. Estas requerem, contudo, uma boa preparação para não serem inconsequentes.

Não é que eu seja insensível à festa e aos seus efeitos mobilizadores. Durante as campanhas que fiz no Barroso assisti às mais espectaculares “chegas-de-bois” que se pode imaginar. E vi o entusiasmo que elas suscitavam na população. Mas, tenho a certeza de que não houve um voto a mais no meu partido por este ter oferecido “ao povo” aquela justa que tanta emoção causou em todos os que assistiram. Ninguém estabeleceu nenhuma ligação causal eleitoral entre aquele candidato que lhes falou de cima de um camião, o partido a que ele pertencia e os bois que lutaram como devia ser. De orelha-baixa se retiraram os habitantes das aldeias cujos bois perderam. Os que ganharam partiram contentes. Mas nem uns nem outros se lembraram oito dias depois, diante das urnas, de qual tinha sido o partido promotor da “chega”.

As técnicas de comunicação têm evoluído muito. É preciso estar sempre a avaliar a eficácia daquelas às quais recorreremos, aplicando os meios que temos, escassos ou abundantes, naquilo que realmente pode fazer chegar aos indecisos ou aos hesitantes o conteúdo do programa que os pode fazer decidir votar a nosso favor. É que eu abomino o desperdício!... E também detesto fazer as coisas sempre da mesma maneira.

\*

No X.º Governo, o Conselho de Ministros reunia sempre na residência oficial do Primeiro-Ministro, em S. Bento. A primeira reunião de trabalho do novo Governo, em 3 de setembro de 1987, passou a ser no edifício da Presidência do Conselho, na Rua do Prof. Gomes Teixeira, onde tinham o seu gabinete alguns ministros e onde a garagem acomodava todos os automóveis. Daí para cá, as reuniões do Conselho têm sido sempre lá. Houve umas obras na residência que permitem fazer encontros neste edifício, mas sempre em condições de pouco desafogo.

\*

Logo no princípio de Setembro quis que os Presidentes das Comissões de Coordenação Regional tivessem uma reunião com os Secretários de Estado, os dois que haviam transitado do Governo anterior e os dois novos, com quem teriam de passar a trabalhar. O ambiente destes encontros era sempre muito descontraído e, simultaneamente, estimulante. Estávamos a construir o futuro e isso mobilizava-nos a todos.

No campo da Ciência, ainda não se estavam a ver os efeitos das nossas iniciativas em matéria de formação, de modo que se punha a questão de saber como fixar os novos investigadores nas regiões. Tinha de se esperar que as universidades e os seus braços de investigação acolhessem aqueles que haveriam de voltar, depois de fazerem as suas teses no estrangeiro. Por outro lado, era importante estabelecer pontes com o tecido produtivo e aí é que as Comissões poderiam ir fazendo o seu trabalho, nomeadamente através das associações empresariais. Seria bom dispor de inventários de necessidades, em matéria de aplicação da ciência. Por outro lado, o SNIG (Sistema Nacional de Informação Geográfica) estava a ser instalado e era preciso divulgá-lo junto das Autarquias. Para complementar as suas potencialidades havia que desenvolver bases de dados para cada região, neste caso sobre a informação científica e tecnológica disponível e necessária. Era preciso atender à procura e à oferta da Ciência e Tecnologia como parte integrante das acções de desenvolvimento que nos propúnhamos levar a cabo.

É evidente que todos sabiam que as prioridades do sector eram a formação de jovens cientistas e a internacionalização do nosso sistema de Ciência e Tecnologia,

nomeadamente através da inserção nas principais instituições de investigação internacionais (CERN, ESO, ESA, EMBO, etc.) e do envio de doutorandos ou de estagiários para as melhores universidades estrangeiras.

Em matéria de Ambiente, nós pretendíamos criar entes regionais, abrangendo bacias hidrográficas completas, tendo em vista a gestão integrada dos recursos hídricos. Uma ferramenta importante para essa gestão era a disponibilidade de uma rede de laboratórios (já existentes ou a criar de novo) que garantissem a qualidade, perante os administrados.

Estava em curso a elaboração do quadro normativo das áreas protegidas e era importante que elas figurassem como tal nos programas de desenvolvimento. A sensibilização dos jovens para esta área era determinante do sucesso da nossa acção. Deveríamos articular esta com o trabalho das ONG (Organizações não governamentais) que se interessassem pelo sector, porque não haveria meios para ser a Administração a fazer tudo. O litoral deveria merecer uma atenção especial, devido à sua vulnerabilidade e ao peso de actividades que sobre ele recaí. Foi chamada a atenção para a importância da celebração de contratos-programa, partilhando riscos e encargos.

No campo do Desenvolvimento Regional, a preocupação era o desenho de estratégias locais e regionais que contribuíssem para a criação de riqueza que deveria anteceder a sua distribuição. Tínhamos para as concretizar ajudas comunitárias que era preciso absorver na sua totalidade, eventualmente indo buscar mais meios a outros países que não fossem capazes de os aplicar. A Secretária de Estado, Isabel Mota, referiu-se à chamada Reforma Delors que daí a poucos meses estaria pronta e que visava, especialmente, a recuperação das regiões mais desfavorecidas. Importava assegurar a eficácia da aplicação daqueles recursos. Daí a importância acrescida da elaboração de programas de desenvolvimento regional. O sistema de “quotas”, que eu sempre considerei um mecanismo “preguiçoso”, porque não estimulava a concorrência, ia deixar de existir. A afectação dos meios seria feita em relação aos objectivos definidos e em função da qualidade dos projectos apresentados; as relações com a Comissão Europeia privilegiariam mais a discussão sobre esses objectivos do que, propriamente, sobre a “canalização” dos fundos. Sabíamos que a concorrência com outros países membros seria forte e

que só tendo ideias claras é que poderíamos fazer vencer as nossas propostas. Por isso dávamos tanta importância à elaboração de Programas Integrados de Desenvolvimento Regional e às Operações Integradas de Desenvolvimento. Nestas designações a palavra que marcava era o “integrado”; os programas ou as operações não podiam ser só de obras, mas abarcar outras dimensões do desenvolvimento. A nossa intenção era associar a Comissão Europeia, logo desde o princípio, à crítica sobre os objectivos; isso permitiria não ter de voltar atrás para os redefinir, no caso eventual de as acções propostas não se encaixarem nos quadros de referência de quem facultava os meios para nós andarmos mais depressa. Não se deveria olhar para a Comissão como se ela fosse exclusivamente um “banco”; ela deveria ser considerada como parceira nas nossas acções de desenvolvimento.

No sector das Autarquias Locais, insistíamos: na contratualização dos investimentos locais entre as instâncias beneficiárias e o Governo; na regionalização que figurava, em letras gordas, no programa do Governo; na afirmação de indicadores que permitissem traduzir adequadamente as variáveis em que se tinha acordado para a distribuição do Fundo de Equilíbrio Financeiro; no refinamento da Lei da tutela; na elaboração de uma lei-quadro do ordenamento do território que se haveria de arrastar ao longo das duas legislaturas sem se chegar a um razoável grau de consenso. Queríamos avançar com operações de desconcentração de serviços que, não sendo descentralizados, se deveriam articular com os órgãos da administração regional. Havia, então, muitos processos conflituais – embargos, demolições, etc. – que resultavam de tentativas não toleráveis para ultrapassar o prescrito na lei por via do facto consumado; o sentimento de impunidade estava generalizado, sendo a autoridade do Estado posta em causa por promotores imobiliários ousados, gananciosos e sem grandes escrúpulos; era essencial assegurar o primado da lei. Para isso favorecíamos uma articulação estreita entre a Direcção-geral do Ordenamento do Território (DGOT), a Inspecção-geral da Administração do Território (IGAT) e as Comissões de Coordenação Regional que estavam no terreno. Dá ideia de que, em Portugal, mal sai uma lei, se instalam informalmente grupos eficazes para estudar os modos como o normativo pode ser ultrapassado, em benefício, naturalmente, dos prevaricadores.

Os presidentes das Comissões de Coordenação Regional fizeram os seus comentários às grandes linhas de orientação traçadas. Muito do trabalho de execução recairia sobre os seus ombros. Era necessário que aderissem, convictamente, ao que lhes era proposto.

Foram recomendadas muitas formas de ajudar a concretizar o que tínhamos definido: a informatização dos serviços municipais; a realização de reuniões frequentes com os órgãos desconcentrados dos diversos sectores; a definição de contratos-programa com as instâncias representativas das áreas metropolitanas que eram (e ainda são) órgãos “fluídos”, porque não está definida a sua “legitimação” (os seus membros não são eleitos directamente, respondendo pelos seus actos a eleitorados municipais e não metropolitanos); resolver os problemas que havia na definição das NUT III, o que causava algumas dificuldades na concretização de programas e projectos; apesar de não serem más, as taxas de execução dos projectos das Autarquias deveriam ser estimuladas, procurando uma convergência maior entre o prometido e o realizado; havia que procurar dar escala aos projectos apresentados que, por serem sistematicamente muito modestos (menos de 100.000 contos), não tinham um papel verdadeiramente estruturante; recomendava-se uma articulação muito lubrificada entre as Autarquias Locais e a Administração Central; insistiam em implantar, rapidamente, o Sistema Nacional de Informação Geográfica (o SNIG) sobre cujos benefícios potenciais já não havia dúvidas; queriam fazer estudos que tivessem objectivos ligados ao reforço da base económica das regiões; tudo isso ligado à definição de objectivos para o desenvolvimento; afinal, queriam avançar, operacionalmente, mas precisavam de definir em que direcções deveriam fazê-lo; essa definição de metas era, mesmo, instrumentalmente importante, com vista à selecção de projectos; era preciso seleccionar e dar prioridade àqueles que mais contribuíssem para alcançar os propósitos definidos.

Nesse tempo, ainda não estava definido o traçado da Circular Regional Externa de Lisboa (CREL). Tinha-se a certeza de que ela seria determinante para a localização de novas unidades produtivas e para garantir melhores condições de acesso às muitas pequenas fábricas que tinham sido construídas um pouco por todo o lado. Era preciso, por isso, avançar com a CREL, o mais depressa possível.

Tinha havido boa recepção, por parte das Câmaras Municipais, em relação à criação de órgãos de coordenação de alguns sectores, nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto. Para mim, o sector mais importante era, como disse muitas vezes, o dos transportes, quer de passageiros, quer de mercadorias. Mas, quando se falava neste assunto, logo vinham os Algarvios protestar, porque achavam que o seu litoral estava tão densamente povoado que deveria constituir uma área metropolitana; eu reagia a estas extensões de interpretação do que são as áreas metropolitanas; o litoral algarvio é, seguramente, uma faixa densamente povoada com inúmeros problemas de transportes, mas não constitui uma área metropolitana, no sentido que lhe é dado em todo o mundo.

Recomendavam-me que fizesse acções de informação intensiva para Autarcas e para os candidatos a Deputados. As autoridades locais achavam que estes estavam muito pouco enfronhados nas questões locais. Pude comprovar isso muitas vezes: o principal era a “politiquice” partidária que, raras vezes, dava sugestões criativas para a resolução dos problemas das diferentes regiões.

\*

Em 1987 ainda havia muitos encontros para informação acerca das instituições europeias. Eu participava em todos, devido às funções que ocupava. Foi o que aconteceu num seminário realizado em Lisboa e que eu encerrei, no dia 23 de Setembro.

\*

Como se compreende, as questões europeias mereciam muito interesse e discussão. A Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP) e o Conselho das Câmaras e Regiões da Europa organizaram um seminário internacional, em Lisboa, sobre as instituições europeias. Comecei a minha intervenção citando Edgar Morin: “a Europa é um complexo cujo atributo maior é juntar, sem as confundir, as maiores diversidades e de associar os contrários de modo não separável”. Eu estava a falar para Autarcas, portuguesas e de outros países europeus e deveria acentuar a necessidade de valorizar a escala mais pequena, mantendo-lhes os seus atributos para a encaixar, harmoniosamente, no grande quadro estratégico, coerente e

global, impulsionador do progresso do conjunto, mas respeitador dos atributos das suas muitas partes, cada uma com especificidades e necessidades próprias.

A concorrência e complementaridade entre essas partes podem ser criadoras. É preciso aproveitar as virtualidades do dinamismo que elas geram para fazer avançar o conjunto. Saudei a realização do seminário como prova de que, afinal, a Europa dos Cidadãos também poderia ser conseguida a par da Europa dos Funcionários que tanta apreensão causava pelo afastamento dos centros de decisão que poderia implicar. Talvez seja injusto, mas a experiência mostra que são sempre os mais pobres, os mais afastados e os mais desprotegidos que têm de fazer um maior esforço e de mostrar mais empenhamento para conseguirem desenvolver-se. São as instituições em que estão congregados que, por isso, devem demonstrar maior tenacidade. Toda a lógica de agregação de vontades que eu vinha fomentando, nomeadamente pela via da elaboração de planos integrados, em que se dava escala aos objectivos sem perder a eficácia da participação, ajudava a conciliar a afirmação dos locais com o impessoalismo das decisões tomadas por quem está muito alto ou por quem, ainda por cima, não responde directamente perante os eleitores. Estes eram temas que preocupavam e ainda preocupam os Cidadãos europeus.

\*

A preocupação com a base económica dos Municípios e Regiões tinha a acompanhará-la uma outra em relação à criação de emprego. Houve, em Lisboa, em Outubro de 1987, um seminário em que se discutiu “Ocupação e Emprego a nível local – Políticas e Experiências na Comunidade Europeia”. Fiz uma intervenção na minha qualidade de tutela do Movimento Cooperativo, porque eram os sectores agrícola e silvícola os que causavam maior preocupação e as cooperativas têm nelas reservado um lugar especial. Insisti na minha convicção de que só se obterão resultados positivos se elas forem geridas com o dinamismo próprio das instituições que tomam decisões oportunas e avaliam em permanência o trabalho feito. Nelas tem de haver um empenhamento grande dos seus órgãos de gestão que não podem, porém, “descolar” da massa dos cooperadores. Continuo persuadido de que as cooperativas representam um bom instrumento para fazer extensão rural,

injectando conhecimentos técnicos e informações económicas nos agricultores. No seu seio eles sentem-se entre pares e isso facilita o diálogo. Por outro lado, nessa ocasião, estimava-se que cerca de dois milhões de portugueses, vivendo no mundo rural, estavam, de uma forma ou de outra, ligados a cooperativas agrícolas ou de crédito agrícola. Não me conformo com que, no mundo rural alemão e austríaco, as cooperativas funcionem bem e que no nosso se esteja sempre a ter de dar “fortificantes” para elas não morrerem. Disse-o, então, e ainda o penso hoje: é na gestão das cooperativas que se deve focar a atenção.

\*

As minhas relações com a França e com os Franceses sempre foram boas. No dia 7 de Outubro, veio a Lisboa o Presidente do Conselho Económico e Social, Jean Mattéoli, antigo Ministro do Trabalho com quem eu tive uma agradável troca de impressões. Ofereceu a colaboração dos serviços da sua instituição que eu sabia serem de alta competência técnica através dos muitos relatórios que publicavam. Nós ainda não tínhamos, nessa ocasião, o nosso Conselho equivalente. Por isso, ele veio reiterar o seu apoio aos ministros que poderiam lucrar com isso. Mas a conversa que tive com ele, durante o almoço que lhe ofereci, é que me deixou uma grande impressão. Antigo resistente e deportado num campo de concentração, ele era cultíssimo e com uma experiência de vida invulgar, com quem uma pessoa não se cansava de conversar. Infelizmente, o tempo para o fazer é sempre curto.

\*

Havia Bispos que conheciam muito bem os problemas da sua diocese e com quem eu procurava encontrar-me para melhoria da minha própria informação. Um deles era o Bispo de Beja, D. Manuel Falcão, engenheiro de formação e pessoa da maior cordialidade, simplicidade e saber. Conservo, das vezes que estive com ele, uma grande recordação. Uma delas foi no dia 21 de Outubro de 1987.

\*

O Ministro do Ambiente e da Segurança Nuclear da República Federal da Alemanha, Klaus Töpfer, visitou-nos, pela primeira vez, em 22 de Outubro. Mal eu

adivinhava que iríamos manter relações de trabalho tão intensas quanto cordiais ao longo dos três anos seguintes! No dia 28 veio o seu colega Ministro dos Negócios Estrangeiros visitar-me. Decididamente, como então se dizia em Bruxelas, Portugal era “chic”...

\*

Durante os últimos três anos (escrevo em 2015), nós tivemos, em Portugal, uma operação de resgate protagonizada do lado dos credores pelo Fundo Monetário Internacional, pela Comissão Europeia e pelo Banco Central Europeu. Era a chamada “troika” que nos visitava com regularidade. Os seus representantes eram seguramente ilustres e merecedores das maiores atenções, mas tinham o estatuto de altos funcionários. Impressionou-se sempre que as visitas que faziam à Presidente da Assembleia da República e ao Ministro das Finanças tivessem honras de abertura dos telejornais que tinham filmado os seus trajectos desde os carros até à porta dos gabinetes dos visitados. Não posso deixar de estabelecer comparações com a discricção com que era recebida a Dr.<sup>a</sup> Teresa Ter-Minassian, ilustríssima representante do FMI que esteve no meu gabinete, no dia 28 de Outubro e em muitos outros dias, sem que ninguém tenha sido sobressaltado com isso.

As parangonas de agora fazem-me lembrar, pelo contraste, a recusa do General de Gaulle de dar honras de Chefe de Estado ao Presidente da Comissão Europeia na sua primeira visita a França. Justificou, do alto do seu metro e noventa: “Mas ele é só um funcionário!”. E não estenderam a passadeira vermelha que tinha sido sugerida...

\*

O Comité da Habitação, Construção e Planificação da Comissão Económica para a Europa, da Organização das Nações Unidas realizou uma reunião em Lisboa, em Novembro de 1987. O tema central do encontro era o ordenamento do litoral e o seu desenvolvimento. Relembrei-lhes ter sido eu o proponente de uma Carta Europeia do Litoral, no quadro da Conferência das Regiões Periféricas e Marítimas da Europa cujo caminho tinha percorrido todos os passos até ao Parlamento Europeu, onde, com achegas de numerosos parlamentares, acabou por ser aprovada.

Disse-lhes que foi desde o início que se havia decidido que ela não fosse um mero enunciado de princípios, mas que definisse um programa de acções concretas, conciliando a protecção com o desenvolvimento. A acção esteve, assim, presente desde o início nas nossas preocupações. Sublinhei a importância da informação e da sensibilização das populações e, ainda, de uma investigação sistemática que nos pudesse fazer conhecer melhor os sistemas complexos que coexistem nessas áreas que, do ponto de vista da biodiversidade, são das mais ricas, das mais sensíveis e das mais ameaçadas do globo.

Concluí com uma referência ao interesse dos jovens pelo tema e pelo que isso representava de esperança para uma acção contínua e determinada. A preocupação com os ecossistemas sensíveis atravessava todas as faixas do espectro partidário.

\*

Continuou o movimento de constituição de associações de Municípios, tendo em vista a obtenção de escala suficiente para pensar em acções de desenvolvimento, mobilizando, de forma competente, os recursos locais e a mão-de-obra que era preciso reciclar ou, mesmo formar. No caso da Alta-Estremadura (Batalha, Leiria, Marinha-Grande, Porto-de-Mós e Vila Nova de Ourém) a formação da associação foi assinalada com a realização de um ciclo de conferências promovido pela Associação Portuguesa de Management. Eu sabia que isso se devia ao facto de um dos seus dirigentes ser oriundo de Leiria. Mas, de qualquer modo, tomei como positivo o envolvimento no processo de uma agremiação tão explicitamente ligada ao mundo empresarial. Isso deve-se à minha convicção de que o desenvolvimento só ocorrerá se houver uma grande cumplicidade entre os autarcas e os empresários. Os dinheiros públicos devem ser aplicados na construção de infraestruturas e na atenuação de alguns “custos de contexto”; mas a criação de riqueza e de emprego é tarefa para empresários. Por outro lado, em Portugal é preciso multiplicar a “densidade institucional”, particularmente a de natureza privada, voluntária e económica. As instituições sociais ainda vão surgindo, muito radicadas na Igreja e com fins, na maioria dos casos, filantrópicos. Precisamos, contudo, que o movimento associativo empresarial se reforce, desempenhando funções muito coladas às necessidades, tal como elas são expressas pelos empresários. Por outro

lado, não necessitamos de associações privadas que vivam de dinheiros públicos, nacionais ou comunitários. Do que o País precisa é da energia, da capacidade de organização e da determinação de agentes privados que procurem o sucesso sustentado das suas actividades e estejam disponíveis para, em conjunto com os seus pares, definirem o quadro geral que lhes é mais propício, discutindo com os poderes públicos a remoção das barreiras materiais e imateriais que estejam a condicionar a sua acção.

Referi-me, também, à formação tecnológica tão necessária para consolidar a inovação que tem tradições naquela área e às pontes que devem ser estabelecidas entre os empresários e as escolas de modo a que estas cumpram, cabalmente, as suas funções.

\*

As sessões sobre a nossa integração na Comunidade Económica Europeia sucediam-se, quer promovidas por instituições empresariais, quer por jornais e televisões. Passados que estavam dois anos sobre a nossa adesão, pretendia-se fazer balanços gerais e sectoriais que confirmassem a bondade de uma operação que as pessoas sabiam trazer benefícios, mas também impor novas práticas em muitos domínios. Nessa ocasião, eram valorizados, particularmente, os primeiros. E também se queria presentir o futuro.

O Semanário Económico organizou uma sessão sobre o horizonte de 1992. Ela teve lugar em 15 de Janeiro de 1988.

Fiz um balanço sucinto do que se tinha passado em relação ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), ao Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola (FEOGA), ao Fundo Social (FS) e a pequenos programas como o BRITE, o ESPRIT e o RACE. Em relação ao primeiro, mostrei como, em matéria de compromissos, estavam os recursos todos mobilizados de acordo com quatro propósitos cumulativos: i) fazer chegar ao maior número de pontos, ao longo do território, os efeitos das ajudas recebidas; ii) aproveitar os projectos válidos já disponíveis; iii) assegurar a existência das contrapartidas nacionais necessárias e iv) proceder a uma selecção dos melhores projectos ligados à concretização de estratégias devidamente analisadas, explicitadas e aprovadas. Os projectos apresentados

nos anos de 1986 e 1987 tinham ultrapassado o ponto médio da “fourchette” (era como se dizia, então) que nos estava reservada, tendo-se conseguido, em alguns casos, taxas de comparticipação de 70% quando a regra era de 50%. Isso era o resultado da selecção dos projectos apresentados ter sido muito adequada e da negociação se processar de modo sempre muito acompanhado. Como eu tinha a coordenação de todos os fundos também referi o que se tinha passado com os outros programas. Em relação ao futuro eu lembrei que o Presidente Jacques Delors, na sequência da aprovação do Acto Único, tinha lançado um programa de reformas que se podiam sintetizar do modo seguinte:

- i) A reforma da PAC, visando diminuir e controlar as suas repercussões orçamentais (A PAC tinha chegado a absorver mais de 70% dos recursos comunitários!...);
- ii) A construção do Mercado Interno, visando o crescimento e a modernização da economia europeia;
- iii) A reforma dos fundos estruturais, visando aumentar a sua eficácia, no sentido de uma convergência da economia europeia;
- iv) O aumento dos recursos próprios, criando capacidade financeira, tendo em vista o lançamento de novos instrumentos de acção;
- v) A disciplina orçamental, de modo a poder acompanhar a evolução das despesas agrícolas e a assegurar a utilização eficaz dos fundos estruturais.

Como se vê, havia uma estratégia clara, aceite por todos os Estados-membros e fácil de comunicar a todos os Europeus. Na minha comunicação analisei, particularmente, a realização do Mercado Único e a reforma dos fundos estruturais, que se esperava, fossem duplicados como era nosso desejo. Em relação à primeira, insisti na necessidade de internacionalização da nossa indústria; era bom de ver que a abertura de fronteiras exigia, já nessa ocasião, que se olhasse continuamente para fora. Em relação à segunda repeti considerações já referidas neste escrito e que, na essência, traduziam a estratégia de desenvolvimento regional que era recorrente nas minhas intervenções.

\*

Os Jovens Empresários continuavam activos. Organizaram o seu segundo congresso em Janeiro de 1988 e tinham alargado muito o número dos envolvidos. Eu

conhecia bem o núcleo original porque tudo tinha nascido no meu gabinete da Comissão de Coordenação da Região do Norte, para onde eu havia convidado uma dúzia dos mais esperançosos jovens que davam, então, os primeiros passos no mundo empresarial. O objectivo era discutir os problemas do desenvolvimento da Região mas, na realidade, visava, especialmente, incutir neles o sentido da responsabilidade que também eles tinham no processo. Fiquei surpreendido pela auto-confiança que exibiam e disse-o. É interessante ver, hoje, o trajecto empresarial de todos eles. Como sempre acontece, alguns foram mais bem-sucedidos do que outros. Mas, nessa ocasião, a ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários) vivia uma época excelente de ânimo e de optimismo. Por isso decidi falar-lhes acerca dos meios que estavam à sua disposição para empreenderem e criarem riqueza. No ano anterior, o investimento tinha crescido 15%. E, na semana que então findava, o Comissário Europeu tinha assinado em Lisboa três novos sistemas de incentivos: i) o SIBR (Sistema de Incentivos de Base Regional); ii) o SIPE (Sistema de Incentivos à Mobilização do Potencial Endógeno) e iii) o SIFIT (Sistema de Incentivos Financeiros ao Investimento no Sector do Turismo). Eles tinham sido longamente discutidos com a Comissão e estavam particularmente ajustados ao que nós pretendíamos no campo do Desenvolvimento Regional ou, se quisermos, num processo de desenvolvimento equilibrado ao longo do país, aproveitando os recursos de que se dispunha. Tratava-se, no conjunto, de bastante dinheiro: eram 170 milhões de contos, para quatro anos! Dos três sistemas o que teve maior sucesso foi o SIFIT. Muitos hotéis e outras infraestruturas ligadas ao turismo beneficiaram dos estímulos concedidos. Incentivei-os a ousar, modernizando as empresas onde estavam ou fundando outras. Importava-me muito a mudança das mentalidades.

\*

A geografia das fronteiras é um campo académico complexo quando se passa das fronteiras físicas para aquelas que o Homem traça. Para as primeiras ou elas são evidentes ou os critérios em que se baseiam são facilmente enunciados. Quando se trata de fronteiras históricas ou de posse de terrenos ou de definição de áreas de influência, tudo se complica. Os próprios critérios, quando os há, são subjectivos e muito sujeitos a discussão.

A fronteira norte do distrito de Viseu continua a ser um assunto sensível. Os do Douro dizem que falta um distrito de Lamego e que há uma região da Beira-Douro, fazendo-se a fronteira nas linhas de cumeada, onde se faz a divisão das águas. Os de Viseu invocam argumentos históricos que os levam a reclamar ser no Rio Douro que se tem de fazer a divisão.

Em matéria de fronteiras, em Portugal, eu aconselho sempre a olhar para os limites das dioceses, porque esses foram definidos, há muitos anos e, seguramente, “à tête reposée”. Todos sabemos das disputas territoriais entre os Arcebispos de Braga e de Santiago de Compostela... Mas isso já passa para o domínio dos jogos de poder... não se limitando à garantia do apoio aos fiéis. A verdade é que existe uma diocese de Lamego e que o seu titular é um Arcebispo, isso dizendo muito acerca da importância do espaço.

Eu tinha tratado muito do Douro e não havia mantido uma relação muito próxima com Viseu, para definir a estratégia de desenvolvimento da Área Homogénea do Douro. Isso fez suspeitar, aos Viseenses, que eu não lhes dava a devida atenção. Não era o caso. Por isso, fui ao 1.º Ciclo de Conferências sobre o Desenvolvimento do Distrito de Viseu, falar sobre “fronteiras”, tal como me tinha sido solicitado. Abordei o tema sem tergiversações. E suponho que deixei claro que não havia favoritismo nenhum da minha parte. Voltei muitas vezes a Viseu e guardo as melhores recordações de todas essas visitas, particularmente quando foi Presidente da Câmara o Eng.º Engrácia Carrilho, homem muito inteligente e um modelo de afabilidade.

Quando se trata de estudos ou de acções de desenvolvimento não se deve começar pela definição de fronteiras, mas pelo levantamento dos problemas e dos recursos. É sempre errado passar muito tempo a traçar os limites da zona em causa, porque, para lá da linha riscada, os problemas continuam e corremos o risco de despender energias de mais com coisas que o estudo e a acção irão ajudar a resolver.

\*

Como era natural, havia bastantes sessões na Assembleia da República tendo como tema a forma como estavam a ser usados os fundos estruturais. E, obviamente, cabia-me a mim ajudar a prestar contas.

No dia 15 de Março de 1988, houve um “debate sobre Fundos Estruturais”. Referi que, devido a termos beneficiado de ajudas especiais de pré-adesão, as negociações correntes com a Comissão Europeia, bem como com a sua Administração, não nos eram estranhas. Tanto os membros do Governo como os funcionários possuíam familiaridade com os processos e isso ajudou muito a obter resultados prontos baseados em propostas que tinham sido cuidadosamente preparadas. Ilustrei com números que traduziam bem a nossa aplicação. Mas, é evidente que tinha de enaltecer a correcção das fórmulas institucionais que havíamos montado para o efeito. Os bons resultados em termos de projectos elegíveis, das justificações dadas e das negociações feitas não ocorreram por acaso. Resultaram, antes, de um trabalho muito aplicado feito por todos. Referi-me ao Acto Único Europeu, que tinha sido recentemente adoptado e para cujas negociações, o Ministério tinha contribuído, fazendo sugestões para actuação futura. Apontei as principais alterações que tínhamos recomendado: i) maior racionalização das finalidades prosseguidas pelos fundos estruturais e pelos outros instrumentos financeiros comunitários; ii) concentração dos fundos estruturais nas regiões menos desenvolvidas; iii) modulação das percentagens de intervenção dos fundos estruturais, de acordo com a prosperidade relativa de cada Estado-membro e iv) contratualização das intervenções comunitárias. A este último propósito, referi a importância de dar à negociação feita em torno do Programa de Desenvolvimento Regional que haveria de conduzir ao estabelecimento do Quadro Comunitário de Apoio; manifestei a nossa preferência por programas em vez de projectos, por eles traduzirem uma reflexão mais profunda acerca da estratégia de desenvolvimento escolhida. Não me parecia nem parece, ainda hoje (2013), que a apresentação de projectos individuais consiga otimizar os recursos afectados. O que posso dizer é que as recomendações feitas há vinte e cinco anos atrás, ainda se mantêm válidas. Elas não são generalizadamente aplicadas, porque isso dá mais trabalho. Mas eu continuo a insistir que é muito importante definir um quadro estratégico que sirva para referenciar os programas que, por sua vez, enquadrem os projectos.

Nessa sessão, no Parlamento, referi-me, pela primeira vez, ao PEDAP (Programa Específico de Desenvolvimento da Agricultura Portuguesa) e ao PEDIP (Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa) cujas verbas saíam dos fundos estruturais.

Tempos mais tarde, houve um dos “intrigantes profissionais” que rodeiam, sempre, os membros do Governo que me manifestou o seu espanto por eu ter aberto mão desses montantes para a gestão dos meus colegas da Agricultura e da Indústria. Quando lhe perguntei com que meios poderia eu fazê-la, retorquiu-me que os contratasse, mas que não devia ter alienado dinheiro (e, portanto, poder) para outros. Parece que não interessava, para ele, a eficácia da acção, nem sequer a sua eficiência. O que era importante era o “comando” do dinheiro. Eu não penso assim. Tanto o PEDAP como o PEDIP foram geridos por quem tinha obrigação de desenvolver as correspondentes políticas sectoriais e dispunha de meios administrativos com preparação para as concretizar.

É evidente que eu mantinha a responsabilidade geral pela coordenação dos fundos, para isso presidindo a um conselho especial formado por Secretários de Estado cujas informações eu recolhia. Por outro lado, nunca me senti inibido para abordar os temas pertinentes com os meus colegas que sempre colaboraram comigo em bons termos.

Refiro este facto para ilustrar como é fácil, em Portugal, armar um “caso”. Se fosse hoje, o passo seguinte seria fazer uma fuga para os jornais. Eles pelam-se por isso!... E, entretanto, para desfazer o “enredo” teria de se ocupar tempo que mais útil seria se aplicado directamente à resolução dos verdadeiros problemas que temos e não à “espuma” que se cria em torno de conflitos inventados.

\*

A este propósito, houve uma jornalista que abordou um desses meus colegas, de quem era conhecida da adolescência, pedindo-lhe confirmação de que as nossas relações estavam tensas, exactamente por causa dos fundos estruturais. Ele respondeu-lhe que não e que eu até era um dos colegas com quem ele se dava melhor. Comentário da jornalista: “Que pena! Eu até já tinha um artigo bem esgalhado, a respeito do vosso desentendimento!”... Sem comentários.

\*

Como já disse, eu sempre tive boas relações com os Cabo-Verdianos. Convivi com colegas de Cabo-Verde na Universidade, encontrei alguns na Guiné e, mais tarde,

em ambientes de trabalho em Portugal. Sempre admirei a sua correcção de trato, a seriedade com que abordam os problemas e o gosto pela vida que manifestam, mesmo quando ele é tingido pela “sôdade”.

Foi, assim, com a maior abertura que correspondi ao convite do meu Colega Cabo-Verdiano responsável pela Administração Local, pelo Ordenamento, Urbanismo e Equipamento Rural e Urbano, Eng.<sup>o</sup> Tito Lívio Ramos, para o visitar na Cidade da Praia. Ele tinha estado no meu gabinete, expondo-me os problemas complexos que um Estado insular tem de resolver neste sector. Era um engenheiro civil com muito boa preparação e com uma seriedade na abordagem das questões que me impressionou muito.

Nessa ocasião, o Governo Cabo-Verdiano tinha limitado os seus investimentos ao montante que conseguia obter da ajuda internacional e estrangeira; os impostos cobrados suportavam as despesas correntes. E não podia haver mais destas, porque se achava que não se podia aumentar a carga tributária, sem comprometer o bem-estar dos Cabo-Verdianos. Tudo se passava de forma modesta, mas muito correcta. Tradicionalmente, sempre se tinha dado muita importância à Educação; por isso, o nível geral de preparação das pessoas era muito bom.

O objectivo da minha ida era assinar um protocolo de cooperação nos domínios em que os dois ministros tinham responsabilidades em comum. Mas o tempo foi muito ocupado com reuniões em que me puseram problemas de áreas que eles sabiam terem estado sob a minha responsabilidade pública ou serem do âmbito da minha especialidade académica. Foram encontros muito interessantes nos quais pude verificar o excelente nível dos técnicos que guarneciam a Administração Cabo-verdiana.

Considero um privilégio ter conversado longamente com o Presidente Aristides Pereira e com o então Primeiro-Ministro Pedro Pires. Encontrei, posteriormente e por várias vezes, tanto um como o outro. A serenidade e a objectividade de análise do Presidente eram proverbiais; pude constatá-las. A inteligência, capacidade de articulação e simpatia do Primeiro-Ministro também eram conhecidas.

Eu beneficieei da competência do nosso Embaixador, Dr. José Fernandes Fafe que, além de diplomata distinto é um escritor de muito mérito. Ele tem a atenção de me enviar uma ou outra das suas publicações, o que eu estimo particularmente.

O protocolo foi assinado e devidamente cumprido. Todo o apoio foi dado, com grande aprazimento dos técnicos portugueses destacados para o concretizar. A razão é sempre a mesma: os responsáveis Cabo-verdianos são parceiros rigorosos e cumpridores, procurando retirar o máximo das acções de cooperação. Na ocasião afirmei a minha convicção acerca da excelência dessas relações.

\*

As relações entre o Governo Português e o Alemão eram muito cordiais. Havia contactos frequentes entre os ministros de ambos os países, o que já tive ocasião de ilustrar. Foi decidido que eu fosse com o Ministro do Comércio e Turismo a Munique dizer às autoridades, aos banqueiros e aos empresários bávaros como estimaríamos que se reforçassem os laços económicos de Portugal com a pujante Baviera.

Era importante que se deixasse uma impressão da maior qualidade, nos nossos interlocutores. Tudo decorreu num banco que pôs à nossa disposição as suas instalações. Numa galeria no rés-do-chão, com acesso ao público, montámos uma exposição de pintura com quadros do Jorge Pinheiro, Eduardo Batarda, Álvaro Lapa, Ângelo de Sousa, Jorge Martins, António Sena, João Vieira e Calapez. E, antes de começarmos a sessão de trabalho, ouvimos o António Pinho Vargas tocar magnificamente duas peças clássicas alemãs e outra de jazz. Na sessão, os dois ministros portugueses fizeram as suas intervenções, apresentando a situação económica portuguesa e as oportunidades para investimento no nosso país e responderam a um número invulgarmente elevado de perguntas.

Ficou claro, para mim, que o modo como se realizam estas missões é da maior importância. Temos sempre de mostrar não só que fomos os responsáveis pela “primeira globalização” que houve no mundo, mas também que estamos inseridos nos movimentos artísticos e literários do nosso tempo. Aos nossos convidados não foi indiferente a maneira como os acolhemos.

Visitámos e tivemos, ainda, trocas de impressões que foram muito para além do tempo protocolar com o Ministro da Economia e com o Presidente da Dieta que insistiu em que jantássemos nessa noite, com ele, em sua casa.

Como se sabe, os bávaros são descendentes dos suevos. Quando eu disse ao Ministro da Economia que também corriam algumas gotas de sangue suevo nas veias dos portugueses ficou muito admirado e atribuiu a isso a facilidade com que se processava o nosso entendimento...

\*

A Federação Internacional de Habitação, Urbanismo e Ordenamento do Território é uma associação pioneira neste campo. Tem a sua sede em Haia e está estruturada muito ao modo de gerir holandês, com economia de meios, muito rigor e eficiência. Solicitaram-me para intervir na sessão comemorativa do seu jubileu. Eu já tinha ido a um dos seus congressos e havia sido aluno de um dos seus mais prestigiados membros, o Prof. Thyssen, responsável pela reconstrução de Roterdão, a seguir à sua destruição maciça, durante a II Guerra Mundial. Por isso, tomei o convite como sinal de grande distinção. Centrei a minha intervenção no papel das cidades e nas repercussões das novas tecnologias na estrutura e na forma das cidades. Entendo que os ministros portugueses se devem desmultiplicar em acções que projectem o País. Isso representa, seguramente, uma sobrecarga em relação ao seu trabalho corrente, mas nós temos, continuamente, de nos afirmarmos como gente que se sabe mover na cena mundial e que pode aceitar responsabilidades internacionais, saindo-se bem do seu desempenho. O que os europeus do “centro” lhes veem garantido com naturalidade, tem de ser conquistado pelos “periféricos” todos os dias. O pior que nos poderá acontecer é fecharmo-nos na nossa concha.

\*

As cerimónias de posse dos Directores-gerais eram sempre uma ocasião muito adequada para elaborar sobre a política a seguir nos sectores por que eles passariam a ser responsáveis. Nunca deixei de conferir a maior solenidade a esses actos e de escrever discursos pensados para a ocasião. Não me lembro de ter conferido posse a ninguém fazendo um improviso de circunstância. Os funcionários que assistiam à cerimónia ficavam a saber o que o ministro pensava acerca das tarefas que ele cometia e o público em geral aperceber-se-ia, através da Comunicação Social, das linhas de política que o Governo seguiria. Fui publicando, anualmente,



FIG. Em Haia, na federação Internacional de Habitação, Urbanismo e Ordenamento do Território (Maio, 1988).

todos esses discursos, como instrumento de prestação de contas. Houve, uma vez, um jornalista que disse que eu o fazia por narcisismo e à conta do Estado!... Quem ocupa cargos públicos tem de estar preparado para aguentar com todas as interpretações malévolas daquilo que diz ou faz. Sucede é que eu já não me lembro do nome daquele jornalista, o mesmo acontecendo a toda a gente...

\*

O processo de desenvolvimento é complexo, porque reclama a articulação eficaz dos recursos ditos naturais com os recursos humanos. Sem os segundos os primeiros ficam inoperativos ou terão de ser explorados por agentes exógenos. No sentido inverso, o mais natural é que ocorra emigração; esta representa um caminho muito nefasto do processo que, afinal, não conduz ao desenvolvimento, porque deixa de haver o seu verdadeiro objecto que são as pessoas. O processo de desenvolvimento é um mecanismo complexo que tem de ser acompanhado através da observação da evolução dos indicadores julgados como adequados para caracterizar e permitir avaliar o andamento do processo e os eventuais desvios de qualquer variável. Estes têm de ser corrigidos tempestivamente, procurando compreender as suas causas para poder actuar na raiz dos problemas. Sucede que o progresso da informática veio permitir fazer grandes avanços em muitas coisas e, também, neste acompanhamento próximo do processo de desenvolvimento e na análise das causas dos seus desvios.

A Associação Portuguesa de Informática realizou, em Maio de 1988, o seu Congresso, tendo-me convidado para elaborar sobre o tema do encontro que era “Formação em Informática e Desenvolvimento”. Comecei por referir o que antes disse, mas insisti no meu convencimento de que qualquer processo de desenvolvimento implica a vontade explícita de mudar. Ora a sua indução é trabalho para políticos. Os técnicos só podem fornecer sugestões baseadas no acompanhamento competente do processo. E, para isso, a informática é de grande auxílio. Mas não dispensa saber o que se quer fazer e isso reclama outras artes que também têm de ser cultivadas.

\*

Houve um grupo de amigos franceses que me convidou para integrar a Confraria do Tastevin (vinhos da Borgonha). Trata-se de uma das mais prestigiadas confrarias báquicas francesas, que é outorgada num ambiente de requinte muito especial no Château de Clos de Vougeot, junto de Dijon. Para lá fui na minha primeira experiência de viagem no TGV. Fui feito comendador. Quando falei nisto ao nosso Embaixador em Paris, ele disse-me, sorrindo: “Em certos meios franceses, isso é mais importante do que receber a Legião de Honra!” Tomei boa nota da observação. Confirmo isso sempre que vou almoçar ao “Tabac Henri IV”, em Paris, em frente à estátua do mesmo e cujo dono é membro distinto de numerosas confrarias do seu país...

\*

É importante que os membros do Governo, quando visitam as diversas localidades, mostrem que conhecem a sua história e que estejam familiarizados com os seus principais problemas. A visita às exposições ou feiras das actividades económicas não pode resumir-se a um passeio pelos *stands* e aos cumprimentos simpáticos aos expositores. Se for só isso, mais parece uma actividade de campanha eleitoral do que um acto exterior da governação. Sei que hoje o governante é assediado pelos representantes da comunicação social, antes, durante e depois da visita para prestar declarações sobre os mais diversos temas, muitas vezes não se falando daquilo que o trouxe ao local. Ora isso é negativo, porque governar implica explicar. E, se não há nada para dizer, mas somente a vontade de ver e de ser visto, talvez se justifique pouco a visita. Porque as ocasiões para dar a conhecer os fundamentos das medidas que se tomam nunca são suficientes, é preciso conceber as visitas incluindo nelas um espaço para comunicar com os visitados e não somente com os profissionais dos *media*. E, para o fazer convenientemente, isso reclama preparação. Quando ela não teve lugar, isso costuma notar-se muito e as pessoas ressentem-se e com razão pela pouca atenção que se lhes presta. O governante tem de demonstrar, antes de tudo, que se preocupou com os problemas da terra e que tem ideias concretas acerca da forma de os resolver.



FIG. Confraria do Tastevin (Vinhos de Borgonha)  
Clos de Vougeot (Dijon).

Algumas vezes há a tentativa de instrumentalizar os ministros, com vista a tirar proveitos locais da sua visita. Lembro-me de uma vez ter sido convidado para ir a um Concelho, num sábado, com um vasto programa que incluía a inauguração de uma piscina cujo abastecimento de água não tinha sido assegurado. À última hora puseram os auto-tanques dos bombeiros a enchê-la, mas não foi suficiente. A oposição local ridicularizou muito o autarca. E eu tive de desvalorizar a ida à piscina, tal como de uma visita a uma obra em curso se tratasse. Mas este tipo de acidentes, felizmente, é raro. Convém, no entanto, tomar muito a sério todas as saídas do gabinete; elas têm de ser preparadas e coordenadas de muito perto. Já chegam os imprevisíveis para fazer resvalar muito trabalho sério.

Lembro-me bem de uma visita que fiz à Feira de Actividades Económicas da Marinha-Grande. A Câmara Municipal era dominada pelo Partido Comunista que tinha uma grande implantação em toda a área. Comecei por ir aos Paços do Concelho, onde fui recebido muito cortesmente, como é de regra entre os Autarcas Portugueses, qualquer que seja a sua cor política. Mesmo quando reivindicam coisas para as quais não há meios ou que reclamam interpretações muito livres das leis vigentes, acabada a exposição franca e, algumas vezes, mesmo demasiadamente frontal da questão, no plano pessoal passa-se rapidamente para um tom civilizado e cordial.

Segui a regra que me impus. Estudei a história do Concelho e mostrei que a conhecia. Pedi que fosse elaborado um relatório sobre os seus principais problemas, a maior parte deles do foro de outros departamentos governamentais e demonstrei estar a par de tudo. Este é o mínimo de deferência que um ministro pode exibir quando faz uma visita.

Depois de percorrer a Feira fui à Fábrica Irmãos Stephens. O responsável que me guiou sabia muito do processo fabril e conhecia bem a história da empresa e o papel do Marquês de Pombal na sua fundação. Mantivemos uma troca de informações muito agradável e útil para mim, porque me esclareceu acerca de aspectos práticos associados à instalação da primeira fábrica, nos quais ele obviamente tinha pensado e procurado respostas relevantes.

\*

Em Maio de 1988, houve, no Porto, uma Conferência Internacional sobre “A Região do Norte de Portugal e a Cooperação”.

Eu acho que os Portugueses são particularmente dotados para o estabelecimento de laços com outros povos, quer eles sejam mais ou menos desenvolvidos do que nós. Tanto nos encaixamos bem em França, onde passadas uma ou duas gerações, vemos luso-descendentes a ocuparem lugares de embaixador ou de eleitos locais, como nos entendemos bem no Brasil ou em África, onde nos radicámos com grande à-vontade.

Lembrava-me bem da apetência com que os locais, na Guiné, aprendiam profissões ligadas à construção civil, com os nossos soldados e como estes tinham disponibilidade e jeito para os ensinar, mesmo quando lhes davam um cachaço amigável se eles faziam mal o que já deviam ter aprendido. A reacção dos instruendos era, sistematicamente, uma gargalhada que desdramatizava a impaciência do instrutor. Por isso eu defendi, convictamente, na minha intervenção, que a cooperação potencialmente mais frutuosa é feita através da educação e da formação profissional, mas forçando a aquisição de autonomia por parte dos formandos, de maneira a eles poderem comandar os seus próprios destinos, em matéria de trabalho. O que é preciso é fazer com que as pessoas ganhem segurança e sejam capazes de participar no processo de evolução das suas próprias capacidades.

Há, naturalmente, muitas outras formas de cooperação bem-sucedidas, nomeadamente no mundo dos negócios. Mas, quando se fala em cooperação, quer-se habitualmente referir a relação entre duas sociedades desigualmente desenvolvidas, na qual a mais avançada ajuda a que não o está tanto. Nesse caso, a prioridade deve ser dada às pessoas e à sua educação e formação.

\*

Sou defensor, em relação a todos os projectos, de dispor de meios materiais e humanos para realizar as tarefas de acompanhamento e de avaliação ex-ante e ex-post que nos permitam antever os resultados do que se projecta, seguir par e passo a sua concretização e ajuizar acerca da adequação do que fizemos para resolver o problema que tinha sido enunciado. O acompanhamento e a avaliação

fazem parte integrante do “processo de aprendizagem” que deve estar sempre associado à realização de qualquer empreendimento ou projecto. Já referi que criei, no Ministério, um Departamento de Acompanhamento e Avaliação e insisti na extensão das suas práticas a todos os níveis a que se coordenam projectos monosectoriais ou programas plurisectoriais. E, sempre que podia, referia-me à importância de aprender com o que se faz e de controlar de perto o que se vai fazendo. Foi esse o tema que escolhi para falar na inauguração de um novo edifício localizado nos jardins da Comissão de Coordenação da Região do Norte, em Julho de 1988, presidida pelo Primeiro-Ministro.

\*

O Gabinete da Área de Sines tinha estendido a sua acção a sectores demasiados, desde o porto ao turismo, à gestão urbana, ao laboratório de ensaio de materiais... Apresentava todas as dificuldades de uma companhia majestática sem os instrumentos de acção (e de autoridade) que lhe são próprios.

Houve um concurso para a exploração do terminal de carvão. Os concorrentes queriam uma concessão por vinte e cinco anos. Os técnicos da administração entendiam que dez seriam suficientes, porque o equipamento em causa se amortizava em pouco tempo. Os operadores de tráfego e de estiva estavam interessados, mas não tinham dinheiro para comprar equipamento; todavia, possuíam conhecimento quanto ao manuseamento das cargas...

Para que um concurso não seja objecto de contestação ou de suspeita tem de obedecer a um caderno de encargos muito específico e rigoroso, com fundamentos para os requisitos exigidos e com o sentido das realidades. Vale a pena, por isso, encarregar alguém especializado que, obviamente, não pode estar ligado a nenhum dos potenciais concorrentes, para redigir uma proposta sensata. Mas é evidente que a responsabilidade é, em última instância, de natureza política e, por isso, cabe ao ministro. Mas este não se deve deixar enredar nos aspectos meramente técnicos das escolhas feitas. A sua decisão é política e nesse campo ela deve permanecer.

\*

Os orçamentos dos ministérios têm sempre de ser apreciados na respectiva delegação da contabilidade pública, antes de serem agregados para formar a parte das “despesas correntes” do Orçamento do Estado. Insistimos em que essa parte deveria estar pronta em Julho, muito a tempo de se fazerem as inevitáveis negociações com o Ministério das Finanças. Para se evitarem factos consumados, tem de se ir sempre à frente.

\*

É preciso ter sempre atenção a respeito da produção legislativa dos últimos dias de governos e de parlamentos. Há uns que, deliberadamente, tomam a decisão de não aprovar nenhum novo diploma deixando o encargo de legislar para quem vem a seguir. Mas há outros que padecem de um afã legislativo irreprimível e deixam ficar uma longa herança. Em Portugal, o caso mais notável deste tipo de legado pertence ao governo da Eng.<sup>a</sup> Maria de Lourdes Pintasilgo. Basta consultar o Diário da República para aquilatar a dimensão dessa febre normativa que teve como consequência natural ocupar o governo seguinte a passar tudo a pente fino, revogando muitas disposições, quando o melhor é sempre assegurar estabilidade legislativa e não promover danças e contradanças normativas que só desorientarão o Cidadão e a Administração. Face a esta propensão para a perpetuação da sua passagem pelo poder, não é de admirar que, na primeira reunião do Conselho de Ministros após eleições – 21 de Julho de 1987 –, se tenha tomado a decisão de mandar analisar as eventuais inconstitucionalidades da legislação aprovada pela Assembleia da República nos seus últimos dias, para não deixar cristalizar um quadro jurídico em que, possivelmente, não nos revíssemos. Relembro que o X.<sup>o</sup> Governo era minoritário, não tendo, por isso, o partido que o apoiava o comando cabal da produção legislativa. Preocupava-nos, particularmente, a lei de enquadramento orçamental que o Presidente da República ainda não havia promulgado. Nesse mesmo Conselho, o meu Colega dos Negócios Estrangeiros sublinhou a importância, perante a comunidade internacional, de termos resolvido uma crise, dentro do quadro institucional vigente, sem dramas nem agitações de nenhuma espécie. Quer dizer, pondo à prova a Constituição e as instituições nela definidas.

Eu, que tinha estado imerso numa campanha eleitoral muito dinâmica, não pude deixar de recomendar que se reflectisse acerca das formas de relacionamento entre eleitores e eleitos. É coisa que precisa de ser muito mudada, entre nós. Lembro-me de um experiente político, com sentido de humor reconhecido, que tomava as minhas recomendações com condescendência, dizendo-me com convicção: “O que me interessa são os caciques! Com eles é que eu tenho de lidar!”. Eu penso exactamente o contrário. Já não estamos no século XIX, com os votos arregimentados atrás de intermediários de confiança. Os Cidadãos, hoje, estão muito mais educados e preparados para fazer as suas escolhas e não para “deitar” (o seu voto) de acordo com as instruções dos caciques.

Tenho defendido, há muito tempo, novas normas eleitorais para fazer emergir os responsáveis partidários. Vejo que, hoje (2013), há em Espanha um movimento comandado por um alto quadro da Administração que se desvinculou dela para poder impulsionar o que ele entende ser vital para a salvaguarda dos princípios democráticos no seu país. É curioso observar como padecemos de moléstias tão parecidas. Não conseguimos atrair, para a vida partidária, os melhores e projectá-los para cima, porque há mecanismos viciosos para deixar percolar pelos tecidos partidários os mediócras que acabam por vir ao de cima e impor as suas regras aos aparelhos. Isto não se passa, obviamente, no Partido Comunista Português... porque esse tem hierarquias com as quais não se brinca...

Foi analisada a situação nas ilhas, em matéria de eleições. Não se pode ser mais eufemístico do que um dos Ministros da República quando referiu que, na região em causa, a democracia ainda não tinha “decantado”...

O Ministro das Finanças foi muito firme ao propor que não houvesse orçamento suplementar para aumentar o défice (o que seria tentador, face à entrada de fundos europeus). Só poderia ser atendida a reafecção de verbas. Houve, mesmo, um aperto no crédito (de cerca de 20 milhões de contos), porque o Banco de Portugal entendeu que se estava acima do que se devia e disse-o sem tergiversações. Estavam a ser dados os primeiros passos do funcionamento do Conselho de Concertação Social, onde alguns de nós íamos explicar as políticas por que éramos responsáveis. O Ministro das Finanças disse, nessa reunião, com desassombro: “Prefiro um Conselho de Concertação Social difícil a um dócil, sem credibilidade.”. Compreendo bem essa preferência!

Não podíamos deixar de reflectir acerca da enorme esperança que tinha sido em nós depositada. Atrás de um alto nível de expectativas está sempre alguma decepção. Queríamos que ela não surgisse nem grande nem de forma extensa. Teríamos, para isso, de dar passos sólidos, mesmo em matéria de crescimento, de investimento e de mercado de capitais, que era do que toda a gente estava à espera. Deveríamos saber moderar a sua velocidade, evitando excessos de confiança que, eventualmente, conduzissem a derrapagens. Estas vieram no final da década seguinte, mas não naquela ocasião.

Já nessa altura, se defendia no Conselho de Ministros que Portugal deveria “apostar forte” em Angola e Moçambique.

Tivemos sorte em matéria de produção agrícola. No ano de 1987 houve uma boa colheita devido, especialmente, à introdução de novas técnicas de debulha e de uma melhoria tecnológica geral, no Alentejo. É por aí que se tem de ir sempre. Lamentei que não se insistisse mais no regadio de Odemira: óptimas terras que reclamam, simultaneamente, rega e enxugo, tal como no Ribatejo. Ainda há poucos meses (2013), não hesitei em recomendar, de novo, que se olhasse, com determinação, para o aumento da produtividade desses terrenos, por via do comando do uso da água.

\*

Os meus almoços com o Prof. Agostinho da Silva eram sempre estimulantes. No dia 28 de Agosto reproduziu-me uma espécie de oração ou de recomendação que os marranos de Belmonte faziam:

Prudência na empresa,  
Ânimo na adversidade,  
Paciência no trabalho,  
Humildade no sucesso.

Não posso estar mais de acordo! Estas coisas vinham sempre a propósito dos atributos dos portugueses que, para ele, eram os mais extraordinários habitantes do planeta. Disse-me que “Portugal tinha acabado de desembarcar na Europa”, continente onde nunca o tinha feito por causa de Castela. Em todos os pontos da

terra onde tinham estado, os Portugueses haviam levado sempre qualquer coisa de consistente e de estável: ou o Direito Romano, ou a tecnologia naval, ou outra qualquer contribuição sólida. Deveríamos empenhar-nos a inventar já o século XXI, porque estávamos em boa posição para o fazer: conhecíamos o mundo e tínhamos aptidão para compreender os mais diversos povos. Dizia que, em Portugal, as coisas fazem-se primeiro e só depois se fundam. Aquelas que se fundam para depois se fazerem, não se fazem. Eu posso confirmar largamente esta asserção. Fundei muitas coisas que foram bem preparadas e que produziram resultados medíocres ou nenhuns. Fiz algumas sem olhar muito aos aspectos jurídicos da fundação e elas vingaram, expandiram-se e estão prósperas.

Ele gostava pouco dos Castelhanos. Tinha mesmo frases que denunciavam a sua crueldade nata. Observou-me, dessa vez: “Já reparou que, no final das corridas de touros, depois de os matarem, os espanhóis arrastam os animais?!”... “Os Portugueses, ao contrário, não só não os matam, como os abraçam”... Não será fácil encontrar outro Português que seja tão arrebatado pelos Portugueses como ele era!...

\*

Os partidos políticos democráticos que se constituíram em 1974 foram apoiados em muitas acções pelos seus correligionários europeus. Houve alguns que constituíram mesmo fundações cujo principal propósito era a formação do pessoal político e a discussão dos principais problemas que Portugal e a Europa tinham de enfrentar. Em muitos casos fizeram trabalho com mérito. Mas, em algumas épocas, desencadeavam seminários em série, demonstrando muita actividade, mas sem parar para avaliar o trabalho feito. Quem era o meu interlocutor mais frequente para discutir esta temática era o Carlos Pimenta. Inteligente e muito criativo, desenhamos várias séries de acções formativas sobre a gestão de zonas urbanas ou de espaços naturais, sobre a nova cidade ou sobre o “inferno suburbano”, sobre os novos projectos para a década seguinte, sobre a Europa dos Cidadãos... O pior era que não encontrávamos eco nas tais fundações que se foram burocratizando progressivamente, antes de se terem quase desvitalizado. E, todavia, elas ainda podem vir a constituir um instrumento de acção válido para a formação e para a discussão dos problemas do país e da própria União Euro-

peia. Esta última não tem sido feita pelos Cidadãos que deveriam ser, em todos os países-membros, muito mais envolvidos. A Europa, infelizmente, tem sido feita muito mais pelos funcionários do que pelos Cidadãos que estão tão alheados dela, que nem parece ser neles que reside a base do poder das instituições. Tudo lhes passa muito ao lado!...

\*

Em 1987, ainda havia bancos e outras empresas nacionalizadas. Elas reclamavam uma forma de gestão especial, tendo de haver cuidado para não se ser contraditório em relação ao nosso propósito de fazer retornar ao sector privado, o que dele nunca deveria ter saído.

Os problemas de coerência de princípios surgiam todos os dias, a propósito dos assuntos mais diversos. Lembro-me do que se passava, por exemplo, com os ovinos. A Comunidade Europeia era deficitária e nós também, embora as Beiras e o Alentejo tivessem capacidade concorrencial; tinha havido uma baixa na produção o que justificaria, no mercado, um aumento de preços. Mas estes ainda estavam tabelados. Se fixássemos um novo preço mais elevado estaríamos a dar sinais contrários em relação ao objectivo de reduzir o índice de inflação. Enfim, malefícios do Estado ainda estar a tentar regular coisas de mais...

Noutro campo, impunha-se, como sempre, aumentar as exportações. Havia quem reclamasse a especialização de um banco para apoio às mesmas. Mas, por outro lado, a tendência era para os bancos serem de vocação universal, incluindo o crédito à exportação. E o Governo não deveria imiscuir-se nas decisões dos próprios bancos, tal como havia sido moda ao longo da década anterior.

Esta preocupação de coerência entre os princípios e a acção em tudo quanto fazíamos era uma constante. Por isso analisávamos, criticamente, todas as medidas que tomávamos. E em relação às decisões que teriam repercussões a longo-prazo havia a preocupação de informar o Partido Socialista, porque era importante assegurar que não surgisse nenhuma reversão do caminho seguido, quando ocorresse a alternância no Governo.

Em matéria de privatizações já não estava em causa o princípio de as fazer, mas sim o figurino de actuação. A preocupação era garantir a maior transparência

no processo. Qual seria o papel do capital estrangeiro? E a preferência dada aos trabalhadores? O tratamento a dar aos antigos proprietários passaria por lhes dar uma indemnização adequada, deixando-os depois concorrer como qualquer outro? Preferíamos que o capital fosse disseminado e que as acções fossem vendidas em bolsa. Tínhamos reservas em relação ao chamado “capitalismo popular”, porque a experiência mostrava que o público, em geral, estava com os olhos postos mais na especulação do que nos dividendos. Pretendíamos que houvesse, em cada empresa, um “núcleo duro” empenhado na sua sobrevivência e re-estruturação: Quem deveria constituí-lo? E como? Era preciso avaliar as empresas para fixar o valor das acções; mas discutia-se entre adoptar um método geral para todas as empresas ou um método específico para cada uma delas. Impunha-se dar, rapidamente, o sinal de que as privatizações eram, mesmo, para avançar. Todos tínhamos sido testemunhas do mau resultado obtido pelas empresas nacionalizadas; por isso era com convicção que queríamos avançar com as privatizações. As regras para o fazer tinham obviamente, de ser públicas; o Ministro das Finanças já havia preparado um ante-projecto com as formas de procedimento. Decidiu-se não anunciar, logo de uma feita, o universo das empresas a privatizar, mas fazê-lo caso a caso, de modo a evitar “jogadas” em relação ao conjunto ou um movimento de contestação por parte dos partidos de esquerda que – já tínhamos visto – ficavam muito enofradados com qualquer iniciativa neste campo. Já dei alguns exemplos, com nomes, do comportamento parlamentar dos mais ortodoxos. Era importante que o processo de privatização de cada empresa não fosse conduzido, directamente, nem pelo Conselho de Ministros nem por um Ministro; a iniciativa deveria partir do conselho de administração de cada empresa e haver um júri para zelar pela aplicação das regras definidas pelo Governo. Aventaram-se várias normas para distribuição do capital: não haver nenhum acionista com mais de 10% do capital; não autorizar a venda de acções durante três anos; não fazer nada que pudesse ser inconstitucional ou dar margem de interpretação que levasse o processo para uma discussão infundável nesse foro (por isso, era muito importante ter o Partido Socialista dentro das decisões que nos pareciam mais sensatas). A formação de um núcleo duro em cada empresa a privatizar tinha em mente somente assegurar a qualidade da gestão. Queríamos que o Estado tivesse direito

de observação em relação ao que se passasse nos primeiros tempos da privatização, para prevenir qualquer derrapagem. Tínhamos a certeza de que o sucesso das privatizações dependia do modo como se processasse a primeira operação; por isso, se recomendava cautela na secção da unidade por onde se havia de começar. Queríamos prevenir insucessos por via de uma oferta super-abundante. Sabíamos que a UGT era favorável às privatizações, mas compreendíamos que ela não se expusesse demasiadamente na operação. Haveria, brevemente, uma revisão constitucional; não a poderíamos comprometer por via de qualquer actuação menos serena, no campo das privatizações. Mas a preocupação fundamental era a transparência de todo o processo. Assim se partiu para a preparação de uma proposta de Lei de Bases.

\*

A seguir às eleições legislativas de 1987, viveu-se um período de alguma euforia, forma de expressão de um excesso de confiança. O consumo disparou para 6% de crescimento (queríamos que fosse entre 3% e 4%) e o investimento para 15% (quando seria mais conveniente ficar entre 9% e 9,5%). Insistíamos em que o crescimento fosse sustentado no tempo. Por isso impunha-se conservar a cabeça fria. Como sempre, em Portugal, o excesso de confiança costuma traduzir-se no aumento das vendas de automóveis. Foi o que, então, sucedeu.

\*

Pelo fim de Setembro de 1987, houve um “surto” de especulação na bolsa que absorvia muitos fundos que deveriam ser orientados para o investimento industrial. Mas eram ganhos rápidos e vultuosos que proporcionavam aos especuladores grandes lucros. Era o curto-prazo a comprometer a prosperidade a médio e a longo prazos.

\*

Em 22 de Setembro (1987), o Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos debruçou-se sobre a sensível área da política salarial. O consumo privado tinha disparado e a inflação no mês anterior não havia baixado o que nós teríamos gostado. A fixação do valor dos salários tinha de articular a inflação com os ganhos

de produtividade. Sem estes serem expressivos, não poderia haver o aumento daqueles. Os aumentos só poderiam processar-se no pressuposto de que havia solidez financeira da empresa ou do sector. Pareceu-nos bem que o crescimento dos salários cobrisse a inflação mais um terço da produtividade esperada. Pretendia-se deixar uma margem para o re-investimento nas empresas. Tinha que se ter um cuidado especial em relação ao que se passava nas empresas públicas por causa dos inevitáveis esforços de contágio em relação às empresas privadas. A grande preocupação continuava a ser a inflação. Estava-se a atravessar uma fase de febre consumista que fazia, naturalmente, subir os preços. No ano anterior (1986), os salários tinham aumentado 5,5% o que representava a maior subida nos países da Comunidade Europeia. Estávamos convencidos de que o controlo da inflação deveria constituir o nosso objectivo maior, não só porque isso era importante no domínio económico, mas porque o era, também, no político. A taxa de desemprego não tinha, então, os valores de hoje, (2013); por isso, a luta contra a subida dos preços se impunha de forma absoluta. O investimento estava a crescer e pretendia-se modernizar o tecido produtivo. Queríamos que as melhorias fossem contínuas apesar de moderadas. Temíamos os sobressaltos. A moderação salarial era essencial para o fomento da criação de emprego.

\*

A extinção da Empresa Pública dos Parques Industriais (EPPI) foi lentíssima, como são todas as operações desta natureza. As autarquias onde estavam localizados os parques industriais procuravam obter o máximo de compensações. Em Setembro de 1987, a dívida do parque de Celeirós (Braga) atingia 1,8 milhões de contos, o que era, então, um grande montante. Eu acompanhava de perto a alienação das diversas parcelas. Os outros parques não apresentavam dívidas tão elevadas. Mas, do lado das receitas, o que se conseguia era muito desproporcional. A venda de lotes em Braga, Guimarães e Covilhã, até essa data, tinha rendido somente cerca de 260 mil contos!... É preciso ter sempre grandes reservas, quando se pensa que uma empresa pública pode ser uma boa solução para produzir seja o que for ou prestar um qualquer serviço. As administrações respectivas costumam contar muito com a bolsa generosa do Estado (todos nós!) para suportar as mais delirantes acções ou as maiores incompetências de gestão.

\*

A Comissão dos Descobrimentos ia iniciar os seus trabalhos. O representante do Ministério na Comissão era o Eng.<sup>o</sup> António Pinto. De tal maneira se evidenciou nos trabalhos preparatórios que, na altura em que o Eng.<sup>o</sup> António Cardoso e Cunha formou o seu conselho de administração, telefonou-me dizendo: “Informe-me acerca de quem é o melhor Director-geral em matéria de investimentos do PIDDAC; dizem-me que é o seu responsável pelo GEPAT; tem de mo ceder!”. É evidente que lho cedi. Estava em causa uma grande operação de reabilitação de uma parte degradadíssima do território de Lisboa que tinha como fito a realização de um acontecimento marcante para a promoção internacional do nosso País. A exposição foi um grande sucesso e a operação de recuperação do espaço um outro ainda maior. Foi obra de muitos, entre os quais está o Eng.<sup>o</sup> António Pinto.

\*

Logo num dos primeiros Conselhos de Ministros (3/9/1987), o Ministro das Finanças fez uma exposição sobre a evolução da nossa economia. Ela estava a crescer depressa de mais e isso era inconveniente. As projecções feitas seriam ultrapassadas, na ordem dos 2,5 pontos nas principais variáveis. Mas as importações também tinham subido, expressivamente: 5 a 6 pontos acima da taxa projectada. Não havia razões para dramatizar, mas tinha de se actuar, pela via activa, recorrendo a medidas excepcionais para conter os eventuais estragos. O PIB cresceria um ponto acima do projectado (3,5); já andava entre 4,5 e 4,6 pontos!...

O que mais nos preocupava era o consumo privado que tinha disparado. Por isso, subimos os preços dos combustíveis e insistimos para que o Banco de Portugal executasse a política monetária que tinha sido fixada. Seria através da política monetária e da política de rendimentos que se operaria a correcção. A procura de crédito para o investimento teria um tratamento preferencial. O Ministro não propunha mecanismos directos do controlo de crédito, porque isso tem sempre efeitos nefastos. Só se deve actuar neste campo através de medidas indirectas como as que já tinham sido anteriormente avançadas. A balança de transações correntes tinha um superavit de cerca de 400 milhões de dólares. E a taxa de desemprego tinha sido de 8,5% no segundo semestre, o que não nos satisfazia. O aumento do emprego estava a fazer-se à custa dos contratos celebrados a prazo.

Em relação à inflação, havia a possibilidade de a conter nos limites que tinham sido fixados: 8 a 9%. As disponibilidades do Banco de Portugal estavam como nunca tinham estado: em Agosto de 1987, eram o dobro de Dezembro de 1986. A soma do ouro e divisas do Banco de Portugal quase cobria o défice externo.

O crédito ao sector privado tinha crescido 10% em termos nominais e o concedido às empresas públicas apresentava-se com crescimento zero. Para 1988 esperava-se que a economia internacional não estivesse mal, mas que o crescimento seria brando. Estimava-se um crescimento de 2% para o PIB da Comunidade Europeia. Estes relatos eram feitos para concitar a colaboração de todos os ministros na consecução das medidas de rigor que eram propostas.

\*

Nos primeiros dias de Setembro (1987) trabalhei com o Primeiro-Ministro para definir os temas a que deveríamos dar maior atenção. Convém registá-los, porque isso permitirá verificar como muitas iniciativas ainda viram luz no nosso tempo. O principal assunto tratado foi, naturalmente, a preparação do PIDDAC para 1988, que seria discutido na Assembleia e que deveria marcar a nossa governação. Foram definidas as três prioridades seguintes: educação, itinerários principais e saúde. Era nelas que deveriam ser concentrados os nossos recursos. Mas também falámos do conjunto museológico de Belém e da forma de lhe dar sequência, e da questão dos feriados e das “pontes” que lhes andam associadas e do Alqueva. A este propósito, era preciso articular a componente energética com a agrícola e com todas as outras (turística, ambiental, abastecimento de água às populações, etc.); isso implicava que eu associasse aos meus esforços, o dos meus colegas da Agricultura e da Indústria e Energia.

O desordenamento urbano da costa algarvia preocupava-nos aos dois. Relatei, longamente, o resultado das minhas visitas ao local e propus que se elaborasse o PROTAL – Plano Regional de Ordenamento do Algarve – que não era muito popular entre os Autarcas, porque lhes cerceava muito a acção e a resposta complacente aos promotores imobiliários da mais variada pinta. Impor a disciplina, neste sector, é difícil, como se pode ver em Espanha, onde foram estragadas centenas de quilómetros das mais belas praias do Mediterrâneo. Movem-se, por detrás de

muitas operações, interesses inconfessáveis. Por isso, era importante dispor de um instrumento disciplinador.

\*

No princípio de Outubro de 1987, analisávamos com o Ministro das Obras Públicas e a Secretária de Estado da Cultura, qual seria a melhor forma de dar corpo às sugestões feitas para construir o complexo de construções que haveriam de constituir o Centro Cultural de Belém. Aventava-se a hipótese de constituir uma empresa para o efeito, tal como foi feito para os Museus d'Orsay e do Louvre. Queríamos andar depressa, mas com a maior transparência.

\*

Verificávamos, frequentemente, nos jornais, a falta de conhecimento dos profissionais que redigiam as notícias. Chegámos a contemplar a possibilidade de fazer um “crash course” em questões autárquicas para os jornalistas. Não contávamos com o olímpico desinteresse com que a nossa sugestão foi correspondida. Já sabiam tudo o que estavam interessados em saber. O resto não merecia atenção!

\*

A animação económica em finais de 1987 era muito expressiva. Um indicador fiável desse movimento traduzia-se no volume de publicidade nos jornais. O director de um diário lisboeta disse-me que ele estava “num crescendo espectacular”.

\*

Em princípios de Outubro de 1987, em trabalho com o Secretário de Estado das Vias de Comunicação, Eng.<sup>o</sup> Falcão e Cunha, abordámos a questão do alargamento da Ponte 25 de Abril. Estimava-se que ele custaria entre 3 e 4 milhões de contos pagáveis em seis anos, estando a obra concluída em 1989.

\*

Em Conselho de Ministros de 8 de Outubro de 1987, foi solicitada a colaboração de todos os seus membros para a revisão constitucional que estava no horizonte.



FIG. Centro Cultural de Belém em construção.

Tratava-se de analisar e enunciar os obstáculos que o seu conteúdo punha à nossa acção e distinguir os preceitos que deveriam ser eliminados ou modificados.

\*

Durante uma visita a Castelo Branco fui surpreendido pela dimensão e pelo trabalho do conservatório de música local. Tinha, nessa ocasião (1987), 740 alunos e era totalmente sustentado pela Câmara Municipal. Foi uma aposta que os eleitores locais nunca invalidaram. Hoje, sabemos que alguns dos seus alunos estão a ter carreiras internacionais notáveis. Trata-se de uma opção que não é corrente, mas na qual tanto as autoridades locais como a população, em geral, se reveem, com muita justeza.

\*

Eu participava frequentemente nas reuniões do IPSD (Instituto Progresso Social e Democracia) que tinham como propósito a formação de quadros para guarnecimento das Autarquias e de candidatos a outras instâncias políticas. Nunca regateava o meu tempo, nem esforços para esse fim, porque achava e acho que se tem de fazer um grande esforço nesse campo, para não nos vermos a ter de escolher entre pessoas impreparadas para o exercício de muitas funções.

Em meados de Outubro de 1987, participei num encontro que definiu como prioritária a formação de Autarcas e de candidatos a Autarcas na formulação e concretização de programas de desenvolvimento. Visávamos, naturalmente, a pequena escala e as acções ou equipamentos que contribuíssem para o aumento da qualidade de vida local. Queria dar-se ênfase ao ambiente urbano, ao ordenamento do espaço e ao equipamento.

As pessoas já se esqueceram de como era, então (1987), o ordenamento do espaço das pequenas vilas. Hoje (2013), a situação é totalmente diferente. Isso deve-se à sensibilização dos responsáveis que passaram a olhar com muito mais cuidado para a qualidade dos centros das povoações. As acções de formação terão de ser hoje muito mais refinadas do que foram nessa altura, porque o mais óbvio já foi feito.

\*

Em 1986 fomos, pela primeira vez, excedentários, em matéria de produção de leite. Este era um produto que, na Comunidade Europeia, beneficiava de subsídios muito expressivos (mil milhões de contos, nesse ano), o que era considerado insensato. Havia subsídios para a produção de leite, para o armazenamento, para a transformação, para a secagem e depois, novamente, para a transformação em leite. Foi este ciclo que levou um primeiro-ministro irlandês a dizer numa reunião do Conselho Europeu: “Ah! Agora compreendo a frase “La vache que rit!”. Esta era a designação de uma conhecida marca francesa de derivados do leite... Nós beneficiámos de cerca de 15 milhões de contos de subsídios, em 1987, e estávamos a pagar o leite cerca de 23% acima dos preços comunitários. Para absorver a nossa produção havia que fomentar o consumo de leite e seus derivados e fazer diminuir os subsídios à produção. Só os Açores produziam cerca de 20% do total nacional, havendo poucas alternativas a que os agricultores locais aderissem facilmente. Era, por isso, muito importante estimular o consumo de leite e seus derivados, o que a França fazia, aplicadamente, apesar de já ser um grande consumidor. Em complemento, foi suspenso o apoio para a aquisição de vacas leiteiras (havia sido importadas 5.500 vacas ao longo dos últimos anos). Se refiro este caso é, especialmente, para sublinhar a importância de acompanhar de perto a implementação de qualquer política. Todas têm efeitos imprevisíveis e indesejados, algumas vezes fáceis de corrigir, outras reclamando medidas expressas que os destinatários têm dificuldade em compreender, por serem contraditórias das que foram tomadas pouco tempo antes. Por isso, cada política tem de ser cuidadosamente avaliada ex-ante e muito acompanhada na sua concretização, para poder detectar qualquer efeito indesejado, mesmo que este seja um sucesso excessivo, o que acarreta outra ordem de problemas.

\*

Em relação ao FEOGA (Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola) a nossa posição era muito clara e fácil de entender. Apoiávamos o crescimento da fatia de Orientação e gostaríamos de ver reduzida a absurda fatia da Garantia que só interessava aos agricultores altamente subsidiados dos seis países que formaram

o primeiro núcleo das Comunidades (França, Alemanha, Bélgica, Holanda, Luxemburgo e Itália). Nessa ocasião, a parte de Garantia do FEOGA representava mais de 2/3 dos recursos que se distribuía. Em Outubro de 1987, tinha havido um abaixamento drástico de todos os produtos agrícolas. Em alguns casos, eles tinham descido para metade em três anos. Ainda assim, era o sector mais protegido dentro das políticas comunitárias. A Alemanha opunha-se, com toda a força, a qualquer tentativa de descida dos preços agrícolas. Mas, a verdade era que os preços do mercado mundial representavam em muitos casos, metade dos preços comunitários. A decisão deveria ser tomada em Dezembro, durante o Conselho Europeu, em Copenhague.

As cimeiras europeias, quer dos chefes de governo quer dos ministros da agricultura, quando está em causa matéria de preços ou de subsídios aos agricultores costumam atrair multidões que se fazem acompanhar de gado ou de artigos da sua produção que derramam pelas ruas. Ainda recentemente (2013), ao sair do Parlamento Europeu, em Bruxelas, chapinei na valeta com leite deitado fora com grande alarido. Para nós, a posição era clara: apoiávamos o que respeitasse ao aumento do FEOGA-Orientação; quando ao FEOGA-Garantia, achávamos que se tinha de ir acabando com uma situação preguiçosa que todos já tinham visto onde conduzia. As dificuldades em relação àqueles seis países eram tão grandes que se punha seriamente a hipótese de não haver orçamento comunitário até Abril, vivendo-se, até então, em regime de duodécimos, como sucede, correntemente, em todos os países.

\*

A grande preocupação do Ministro das Finanças (Outubro 1987) era que o Orçamento do Estado não fosse expansionista. O terceiro ano do Governo não poderia ser de derrapagem, por via de um excesso da procura interna. Mas, também, não se queria enveredar por nenhum programa de austeridade. Por isso, os orçamentos de funcionamento de todos os ministérios foram apertados ao máximo. Chegou-se ao ponto de recomendar que as verbas do PIDDAC fossem acomodadas no orçamento de funcionamento!... O que, obviamente, não era praticável; quanto muito haveria uma pequena folga, porque a taxa de execução do PIDDAC não

era alta em alguns sectores. Todos gememos, mas não se desfez a aliança entre o Primeiro-Ministro e o Ministro das Finanças!...

\*

Em finais de 1987 ainda se falava na preparação de uma lista das fronteiras a abrir com Espanha e a decidir numa das próximas cimeiras entre os dois governos. O acordo de Schengen, que veio pouco depois (1995), tornou o tema praticamente irrelevante.

\*

O processo de desertificação do Interior começou nos finais da década de 50, com uma emigração para as áreas de Lisboa e do Porto e, especialmente, para França. Em 1987, havia mais de mil escolas primárias com menos de dez alunos. E, em sessenta Concelhos observava-se mais de 45% de repetência nos primeiros dois anos de escolaridade. A qualidade do sistema educativo estava a baixar expressivamente. O problema era de solução muito difícil, porque as causas eram diversas e complexas.

\*

Em 11 de Novembro (1987), recebi o Eng.<sup>o</sup> Galeano, presidente do IGC (Instituto Geográfico e Cadastral), organismo que eu pretendia actualizar na sua organização e produção. O IGC tinha sido deixado sem atenção durante muito tempo. Lembro-me do desânimo do seu chefe quando desabafou: “O IGC está como o País; cheio de problemas e sem meios para os resolver”. Falou-me da idade avançada dos seus quadros e da obsolescência dos equipamentos e instalações. Prometi ir ver tudo no local, o que fiz passado pouco tempo. Falámos na criação de uma escola para formação de técnicos para a própria organização e para fora. Ele sabia que eu tinha criado o ISEGI para a formação de técnicos ligados à estatística. Achava (e com razão) que deveria ser tomada uma decisão semelhante em relação à informação geográfica. Falámos, especificamente, da realização do cadastro. Não somente do fundiário, mas também do vinícola, do olivícola, etc.

Os trabalhos relativos ao Sistema Nacional de Informação Geográfica (SNIG) prosseguiram a bom ritmo. A intenção era remodelar o sistema cartográfico lançando mão de metodologias completamente novas. O antigo sistema de cartografia (IGC) tinha sido deixado degradar-se por falta completa de atenção.

Queríamos dispor de cartografia normalizada (como toda a Europa) e, para isso, estávamos a beneficiar do apoio de um programa chamado CORINE. Pretendíamos dispor de um sistema cartográfico digitalizado. Havia, então, oito delegações regionais do IGC, mas não se percebia muito bem o critério que tinha presidido à sua definição. Elas eram: Mirandela, Coimbra, Santarém, Castelo-Branco, Faro, Funchal, Ponta-Delgada e Beja. Queriam mais duas: uma na Feira e outra na Guarda ou em Viseu. Parece ter sido a disponibilidade de alojamento oferecido pelas Câmaras que determinou a definição da rede; o que, manifestamente, não era critério. Deveria haver coincidência das sedes dos serviços desconcentrados com a dos outros serviços com os quais o IGC se tinha de articular, nomeadamente os de estatística. A escola que pretendiam era para a formação de topógrafos, geómetras e desenhadores, todas elas profissões com boas perspectivas de emprego. O número de funcionários de toda a estrutura – central e desconcentrada era de 650 elementos, embora o quadro permitisse ir até aos 1.300! Impunha-se uma reforma completa da instituição. Foi isso que se começou a fazer.

\*

Em meados de Novembro, teve lugar a habitual ronda pelos partidos para lhes comunicar o conteúdo das Grandes Opções do Plano e do Orçamento de Estado para 1988; a exposição e discussão sobre as primeiras estava à minha conta; o segundo era incumbência do Ministro das Finanças. O Dr. Miguel Cadilhe fazia sempre exposições prévias sucintas, mas não deixando de tocar os pontos fundamentais. Os partidos foram recebidos por ordem do seu peso em número de Deputados. Começámos pelos “Verdes”, seguidos pelo CDS; o PCP e, uns dias depois, o PRD e o PS. O Ministro das Finanças referiu que a economia portuguesa estava a crescer a bom ritmo, mas que nós não gostaríamos de ver o consumo interno a disparar como se denotava já através das estatísticas. Mesmo o investimento estava a crescer demasiadamente: 14% a 15%, em termos reais. O

produto estava a crescer a 3,75% e o consumo a 3,5%. Mas a Balança de Transacções Corrente apresentava um défice. Verificava-se, assim, um crescimento forte mas, controlado. O emprego também estava a crescer bem. Nós pretendíamos que a competitividade também crescesse, mas com base no crescimento da produtividade e não na desvalorização do escudo. Referiu-se a algumas medidas de política fiscal, incluindo aquilo a que ele chamava de “limpeza” de muitos benefícios fiscais que tinham sido instituídos ao longo do tempo, de uma forma um tanto desgarrada. Haveria uma bonificação, no quadro do Sistema de Incentivos de Base Regional, para as tecnologias limpas. Mencionou os cuidados que lhe merecia o mercado de capitais; a bolsa tinha estado eufórica, em Agosto e Setembro últimos. Impunha-se estabilizá-la.

Com o CDS, o Ministro referiu-se à atenção dada ao lado das despesas, no OE e à nova cláusula de dotação concorrencial. Esclareceu que a inflação não era o único farol da política económica. Em relação à subida das pensões, disse que ela tinha de resultar de um equilíbrio entre as medidas sociais e a prosperidade económica que estávamos a experimentar. Sublinhou a importância da confiança para o relançamento da economia portuguesa e referiu que contava comigo para o aproveitamento cabal dos fundos comunitários.

Na reunião com os representantes do PCP, começou por se referir aos juros da dívida pública que, nessa ocasião, montavam a 470 milhões de contos. As isenções fiscais que seriam eliminadas voltaram a ser referidas, como passo preliminar da entrada em vigor da nova reforma fiscal, em 1989, sobre a qual já havia um trabalho muito desenvolvido. Preocupava-o a queda das importações à qual não deveria ser alheia a crise da bolsa.

Com o PRD, foram retomados todos os temas já apontados. Concordaram com a “limpeza” proposta dos benefícios fiscais.

Em todos estes encontros, eu falei sobre as Grandes Opções do Plano e o PIDDAC, descrevendo as linhas mestras das primeiras e sublinhando as verbas mais avultadas do segundo. Quem falava por parte do PRD era o Dr. Ivo Pinho que eu tenho na conta de economista competente. Ele debruçou-se mais sobre as minhas áreas. Voltou a dizer que as GOP lhe pareciam de médio-prazo e não somente para 1988, no que eu concordei, naturalmente: as opções para serem grandes têm de ter um

horizonte temporal alargado; se fossem só para o ano seguinte, seriam, seguramente, pequenas... Referiu-se ao PISEE (Plano Integrado do Sector Empresarial do Estado) que deveria figurar ao lado do PIDDAC, porque continha investimentos que deveriam estar articulados com os da Administração Central. Queria que a nossa proposta também englobasse os Planos de Desenvolvimento das Regiões Insulares, o que, de facto, não acontecia.

Finalmente, veio o PS. Pediram para que fosse feito o enquadramento das GOP nas grandes linhas de desenvolvimento a médio-prazo. Referiram-se ao PEDIP e a um plano de desenvolvimento regional que deveria ser elaborado, porque a regionalização estava na Constituição e reclamava um quadro de referência com explicitação dos investimentos propostos. Achavam que havia um emaranhado de programas que não viam como se entroncavam uns nos outros. Insistiam em que o orçamento deveria ser feito por objectivos e que a reforma administrativa fosse concretizada com urgência.

Estes encontros com os partidos da oposição serviam, particularmente, para que os ministros que fossem intervir no debate em plenário pudessem ficar com uma ideia acerca das principais áreas de preocupação que eles tinham. Nem sempre se verificou isso, particularmente em relação às minhas áreas de responsabilidade. As intervenções eram sobretudo, de natureza político-ideológica. Para meu gosto, mais ideológica do que política. Mas o balanço que guardo na memória desses encontros não é mau. Eles mostravam que se poderia divergir de opinião e sentarmo-nos à mesma mesa para discutir a situação do país e os projectos que havia para o seu desenvolvimento. Sempre houve cortesia mútua.

\*

A extinção do Gabinete da Área de Sines encontrou – como seria de esperar – muitas dificuldades de execução. Em meados de Novembro de 1987, tive uma reunião para encontrar soluções para sair do impasse em que estávamos. Tinha havido, anteriormente, a afectação do património, do pessoal e das funções mas não tinham sido consideradas as dívidas. A entrega havia sido feita às entidades que estavam em melhor posição para gerir o transferido. A solução, relativamente à dívida, foi a sua transferência para o Tesouro que a distribuiu posteriormente.

Dividiu-se o conjunto em três partes: (a) o património que não podia ser alienado; (b) o património que o podia ser e cujo fruto da alienação iria totalmente para o Tesouro; e (c) o que gerava algum rendimento justificativo de lhe ser afectada uma parcela da dívida que, como se pode imaginar, era enorme.

\*

A preparação dos nossos técnicos em áreas novas do saber mudou muito ao longo dos últimos trinta anos. Em fins de 1987, tenho notas de uma conversa com um grande industrial do Vale do Ave, que entendia bem as suas responsabilidades e que veio ter comigo para ver se eu conseguia arranjar-lhe um especialista em matérias de ambiente para fazer um estudo acerca dos efluentes das suas fábricas. Tinha apoios comunitários para o concretizar. Simplesmente não havia ninguém competente para lhe preparar um projecto de execução.

\*

A confiança, como já disse algumas vezes neste texto, é um ingrediente fundamental para levar a bom termo uma negociação. Quando começámos as nossas negociações com a Comissão Europeia a respeito do que seria financiável pelo FEDER estavam vedados sectores como a Educação, a Saúde e a Cultura. Acabámos por ter ajudas para casos pertencentes àqueles três sectores. Mas, para isso, tivemos de enquadrar todos aqueles equipamentos em planos integrados e demonstrar que cada uma das candidaturas feitas tinha nexos numa perspectiva de rede que apoiava o desenvolvimento de toda uma região.

Em 18 de Novembro de 1987, tive uma sessão de trabalho com o Ministro da Educação, para definir os nossos empreendimentos numa acção que tinha a concordância das Câmaras Municipais, das Comissões de Coordenação Regional e das instâncias regionais e centrais do Ministério da Educação. As escolas a construir e a sua tipologia tinham sido “depuradas” através de um longo processo de selecção. Por isso, os técnicos da Comissão puderam propor, com conhecimento de causa, ao Comissário o apoio de que necessitávamos. O segredo foi pensar e agir, em termos estratégicos, que é uma coisa que sempre recomendo, em todos os lugares por onde passo.

Nessa reunião ficou estabelecido que se candidataria ao FEDER, um conjunto de blocos oficiais em sessenta escolas, visando um ensino profissionalizante, o que fazia todo o sentido no âmbito dos PIDR (Planos Integrados de Desenvolvimento Regional) apresentados.

\*

Em 19 de Novembro de 1987, houve um Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos para fazer a avaliação do modo como se estava a processar a integração nas Comunidades Europeias, nos sectores da Agricultura e da Indústria. Havia um Programa Específico para o Desenvolvimento da Agricultura Portuguesa (PE-DAP) para onde migraram os projectos tradicionalmente financiados pelo PIDDAC. Apoiava-se, por essa via, a construção de regadios tradicionais, caminhos rurais, electrificação rural, etc. Havia um programa para a olivicultura e outro para a produção de sementes. Atendia-se à formação profissional e à preparação de “vulgarizadores” que trabalhavam em cooperativas ou associações de lavradores. O número de pequenas barragens que foram construídas no Alentejo era espantoso; houve 4.000 candidaturas; recomendei que não fossem financiadas as que se situavam na albufeira da barragem do Alqueva. Financiou-se a drenagem da Lezíria Grande, propriedade da Companhia das Lezírias; tratava-se de recuperar uma área de 10.000 hectares situada às portas de Lisboa. A grande limitação que enfrentávamos respeitava às verbas que haveriam de assegurar a contrapartida nacional.

O apoio aos jovens agricultores que se quisessem instalar era canalizado pelo IFADAP (Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas) e, segundo apurámos, estava a correr bem. Tinham sido previstos 10.000 projectos; as candidaturas chegaram quase a 14.000. O subsídio concedido cobria 55% do investimento. O sector “garantia” do FEOGA consistia de um sistema de apoio ao rendimento dos agricultores, por via da estabilização dos preços dos produtos agrícolas. Esta parte do apoio não tinha grande expressão para Portugal. Nós pretendíamos, sobretudo, alterar a estrutura da produção, de modo a produzir a menores custos e com maior produtividade.

Por estranho que possa parecer, não havia problemas de difusão da informação, neste domínio. Era, como eu dizia, “o cheiro do dinheiro” a funcionar.

O Ministro da Agricultura, o meu amigo Álvaro Barreto, dominava de forma notável toda a legislação europeia do sector, tendo conseguido taxas de participação que andavam entre os 50% e os 75%, o que, nessa ocasião, era excepcional. Eram conhecidas de todos as suas intervenções nos Conselhos de Ministros da Agricultura, pela rapidez do raciocínio e pelo uso oportuno de todos os mecanismos de negociação.

O Programa Específico para o Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PE-DIP) estava a absorver todos os pequenos projectos orientados para o sector. Privilegiava-se a reconversão industrial dos sectores em crise; o património de conhecimentos de todo o tipo – dos tecnológicos aos mercados – que os empresários tinham aconselhava a tê-los como parceiros privilegiados na modernização do tecido industrial. O Ministro da Indústria, Luís Mira Amaral, empenhava-se, com uma energia invulgar, tendo encontrado no Eng.<sup>o</sup> Albertino Santana um coordenador de projecto de mão-cheia.

Um problema, que começava já a levantar-se, respeitava à poluição em geral e à atmosférica em particular. Importava articular a Indústria com o Ambiente. Foi nessa ocasião que foram dados os primeiros passos em coisas que, hoje, são correntes, como é a medição de variados parâmetros à saída das chaminés. Isso tinha implicações até no *layout* das oficinas.

O conceito-chave de toda esta vasta operação era a coordenação que se tinha de ir fazendo em muitos patamares; em todos onde fosse possível fazê-la. Não deveríamos deixar que as negociações fossem muito parceladas; quanto mais em bloco fossem feitas, melhor seria para nós. Devo dizer que, tanto eu como os meus colegas, sentíamos que a Comissão sabia do nosso empenhamento e “funcionava” como nosso aliado. Mas era evidente que a “burocracia bruxelense” não perdia a oportunidade para fortalecer o seu papel e insistir na aplicação rigorosa de todos os preceitos e regulamentos. Há estudos numerosos acerca do papel da burocracia, denunciando o seu “horror ao vazio” no poder; sempre que há uma oportunidade para o fazer, ela ocupa o espaço, sendo muito difícil voltar a ocupá-lo. Algumas vezes é preciso, mesmo, mudar de lugar Directores-gerais, directores de serviço e chefes de divisão, porque os seus protagonistas já não são capazes de interpretar as suas funções de outra maneira. Abster-me-ei de ilustrar o que afirmo.

\*

O trabalho com as Comissões Parlamentares era interessante, como já disse nou-  
tro lado. Com a presença da Imprensa passou a ser mais uma fonte de “ruído”, sem  
acrescentar nada ao processo legislativo ou ao esclarecimento dos Deputados.  
Em 24 de Novembro de 1987, tive a minha primeira reunião com a nova Comissão  
Parlamentar da Administração do Território, Poder Local e Ambiente. A reunião  
fazia-se no âmbito da discussão sobre as “Grandes Opções do Plano” e o Orça-  
mento de Estado 1988. Como seria de esperar, fui logo confrontado com o que é  
que eu tinha preparado: se adaptei as GOP de médio-prazo que haviam tomado  
a forma de Resolução de Conselho de Ministros ou se tinha elaborado uma nova  
proposta. A resposta não podia ser outra: que o quadro de médio-prazo que tinha  
sido desenhado conformava o novo documento que satisfazia os requisitos em  
que tanto tinham insistido os Deputados.

O primeiro a intervir foi o Deputado Carlos Lage (PS) que se interessou muito  
pela concretização dos grandes eixos rodoviários que haviam sido enunciados,  
especialmente pelo IP4. Não queria que se passassem para a esfera da responsa-  
bilidade das Autarquias as estradas secundárias, porque isso representaria um  
encargo “colossal”, com o qual elas não aguentariam. Parecia-lhe bem a figura  
dos PIDR (Planos Integrados de Desenvolvimento Regional) mas preocupava-o o  
desenvolvimento do espaço que ficaria fora deles. Propôs um maior crescimento  
do FEF (Fundo de Equilíbrio Financeiro) e uma série de outros aumentos de ver-  
bas. Não disse de onde eles viriam.

A Deputada Ilda Figueiredo (PCP) também propôs aumentos de dotações e alívio  
de impostos. No seu entender, isso não se fazia, por “falta de vontade política”... O  
tom geral das intervenções da oposição foi esse. E, todavia, já tinha havido, por  
diversas vezes, no século XX e no Parlamento, a recomendação de não apresentar  
nenhuma proposta que agravasse o lado da despesa; só as trocas de verbas é que  
deveriam merecer consideração. A ter de atender todas as propostas dos Deputa-  
dos da Oposição nem o dobro do Orçamento chegaria...

O montante do FEF era sempre insuficiente, afirmando-se que a Lei das Finanças  
Locais não estava a ser cumprida. Muitos Deputados interessavam-se pelo quartel  
de bombeiros da sua terra e por outro equipamento apoiado pelo governo. Era mes-

mo a primeira coisa que iam ver no quadro elaborado para esse efeito. Tinham feito promessas e queriam certificar-se de que não ficariam mal junto dos seus eleitores ou vizinhos. Mas havia também quem quisesse um regime especial do chamado imposto profissional para os funcionários autárquicos e quem protestasse por causa dos produtos de certos impostos ou taxas ser canalizado para os Municípios, onde estava localizada a sede das empresas que o pagavam (habitualmente, Lisboa) e não para aqueles onde elas tinham as suas unidades de produção.

Lembro-me das muitas intervenções do Deputado Silva Marques (PSD), um homem bem-preparado e cheio de humor. Abandonou a política de vez, quando a sua argúcia e elegância de exposição permitiam augurar uma longa carreira. Na reunião que estou a evocar, ele insistiu expressamente na junção de democracia e rigor; era isso que mais lhe importava quando analisávamos as diversas respostas dadas aos problemas das Autarquias.

\*

Também houve uma reunião com a Comissão Parlamentar da Economia, Finanças e Plano (25/11/1987). O Deputado João Cravinho (PS) mostrou agrado em relação à ênfase que pus no acompanhamento e avaliação dos diversos projectos do PIDDAC. Em relação à reforma que se tinha operado no ministério, disse que entendia o esforço de “arrumação da casa” que estava a ser feito. Mas, também afirmou que tinha de lhe corresponder uma “arrumação das contas” que, no seu entender, havia sido insuficiente. Achava que se tinha definido GOP muito genéricas, onde cabia tudo; e, depois, os projectos eram os que havia, em relação aos quais era difícil de encontrar uma ligação de nexos com os propósitos fixados naquele documento. Queria que a Assembleia da República tivesse intervindo mais na fase de preparação do PEDIP, do PEDAP e de todos os outros que viessem juntar-se-lhes. Era o PEDIP que estava sob maior observação da sua parte. Ele tinha uma dotação financeira avultada e, por isso, queria que a Assembleia da República fosse chamada a acompanhar as decisões de todos os dias. As regras que estavam definidas pareciam-lhe muito lassas, permitindo o financiamento de tudo quanto se quisesse.

O Deputado Nogueira de Brito achava que devíamos ter apresentado o instrumento de enquadramento a médio-prazo que tínhamos produzido no ano anterior... (“Preso por ter cão e preso por não o ter”!...). Afinal achava que seria bom haver uma hierarquia de planos! Pretendia que houvesse um reforço da solidariedade social, interrogando-se acerca do futuro da mesma (Ele tinha sido Secretário de Estado do Trabalho e Previdência [1970-1972]. Por isso, estava muito à-vontade na discussão sobre estas matérias).

Houve um Deputado que propôs que, ao lado das Grandes Opções, se incluíssem as “Grandes Rejeições”, porque elas revelariam, de forma inequívoca, o caminho que o Governo se propunha trilhar... Em qualquer dos casos, ele achava que as Opções que tinham sido apresentadas eram pequenas e não grandes. Perdeu muito tempo com estes floreados que, em meu entender, são inconsequentes.

\*

No Conselho de Ministros de 26 de Novembro, constatámos, com satisfação, que a nossa taxa de desemprego, em sentido restrito, era de 6,6%, a seguir à do Luxemburgo, o que era, manifestamente, muito bom. A taxa média europeia com a qual ela se comparava era de 11,7%. Embora surpreenda muitos, são valores daquela ordem que correspondem ao que a Sociedade Portuguesa considera como ajustados; nós não sabemos viver com um desemprego alto.

\*

Tinha havido, em Julho de 1987, eleições na Associação Industrial Portuense. Os novos corpos sociais estavam cheios de energia e de ideias. Recebi-os em 26 de Novembro. Pretendiam alargar a área da Exponor e construir um edifício para instalar os serviços em Leça, nas imediações do parque de exposições. As feiras que a Associação fazia eram sempre muito concorridas e estavam a prestar um excelente serviço às empresas do Norte, particularmente às exportadoras. Eu tinha visitado muitas delas, na minha qualidade de presidente da Comissão de Coordenação Regional. E tinha assistido à evolução da PORTEX, que havia começado no Pavilhão do Palácio de Cristal, rapidamente duplicado por um insuflável que colmatou cedo a sua capacidade de acolhimento de mais empresas

que queriam mostrar o que produziam e receber os seus numerosos clientes estrangeiros com quem faziam negócio no local. Eu estava, assim, em boa posição para avaliar a pertinência da proposta. Nessa ocasião, a Exponor dispunha de 12.700 m2 de área de exposição; queriam, urgentemente, mais 7.000 m2. Nesse tempo, o FEDER apoiava este tipo de equipamentos, em 50% dos seus custos. O complemento tinha de ser feito à custa dos beneficiários. A Associação só tinha disponibilidades de 25%. A conversa debruçou-se sobre alternativas diversas: crédito bancário; empréstimo obrigacionista,... E, também, sobre a formação de um “sindicato” de ministérios – da Indústria, do Comércio e do Emprego – que ajudassem a perfazer a contrapartida nacional.

\*

As obras foram feitas e a Exponor prestou serviços importantes ao tecido empresarial nacional e, especialmente, ao das Regiões do Norte e do Centro do país. Isso aconteceu até ao “arrefecimento” da economia europeia, particularmente a partir de 2008.

\*

Em reunião com os Presidentes das Comissões de Coordenação Regional, havida em 27 de Novembro, durante a qual me transmitiram o “sentimento” regional, tanto de autarcas como de empresários, em relação às prioridades regionais, todos apontaram as grandes infraestruturas – itinerários principais e itinerários complementares – cuja ausência não facilitava a vida económica, nem a vida de todos os dias. Os planos integrados de desenvolvimento regional (PIDR) e as operações integradas de desenvolvimento (OID) estavam a desenrolar-se a contento, mas reclamavam mais meios, porque se estava a ter de pôr à espera muitas componentes interessantes das mesmas. Nos nossos dias, em que já se está a beneficiar de uma superabundância de ligações, não previstas sequer naquela ocasião, é fácil protestar contra o “betão”. Mas, então, a conversa recaía sempre em estradas e pontes que minorassem o atrito das ligações. Ainda hoje, quando se conversa com Autarcas acerca das suas necessidades, eles mencionam, sistematicamente, obras; é necessário insistir muito para eles introduzirem temas menos tangíveis, como são, por

exemplo, os estudos definidores da base económica dos seus Municípios ou das regiões em que se inscrevem e as acções necessárias para a robustecer.

Os Autarcas dos Concelhos da Raia não resistiam à tentação de se compararem com os vizinhos espanhóis e de desfiarem um largo rol de benesses que estes recebiam e eles não...

No Alentejo, assistia-se a uma grande dinâmica do sector das rochas ornamentais (mármore e granito), depositando-se grande esperança nas exportações que começavam a adquirir dimensão apreciável. Já se falava no centro tecnológico e de formação que se haveria de construir em Borba. Em Neves Corvo, já se fixava o calendário para o arranque da exploração em 1988, como veio a acontecer. Mas, na maior parte das actividades que se queria lançar no Alentejo, havia dificuldades em relação à fixação de técnicos.

\*

Já me referi à vaga de criação de novas vilas e de promoção das mais importantes a cidades. O PCP, que não deixa nenhum dos seus interesses desatendidos, em finais de Novembro de 1987, veio com a proposta da criação de dois novos concelhos – o de Odivelas e o de Sacavém. É evidente que a proposta assentava em estudos feitos no seio do partido e que garantiam que, em termos eleitorais, o Partido Comunista ganharia sempre com maiorias folgadas. Mas a maré não estava para a criação de novas autarquias...

\*

Arrastavam-se alguns casos de empresas que não se tinham sabido modernizar e que, em 1974, mudaram por completo de enquadramento. Algumas delas invocaram promessas de apoio que não estavam suportadas em nenhum documento escrito e muito menos em diploma legal. Era muito melancólico receber esses empresários, idosos, arruinados e que não haviam dado por ela de que o mundo deles havia ruído e não voltaria mais. Solicitavam subsídios em nome de compensações por promessas feitas e não cumpridas. Tomámos a decisão de só dar subsídios no quadro dos instrumentos legais existentes. Mas eles tinham muita dificuldade em aceitar essa posição.

\*

Um governo nunca deve actuar à defesa. As respostas que dá têm de ser frontais e directas. Se começar a hesitar, tudo será aproveitado para o fazer vacilar, acabando por cair. As oposições aplicam-se a apontar incoerências. Por isso se deve procurar consonância entre o que se diz e o que se faz, particularmente no que toca a decisões que envolvem dinheiros e, muito especialmente, ao Orçamento do Estado. Este é sempre a pedra de toque da coerência de um governo.

\*

Para analisar a variação da taxa de inflação havia uma espécie de “cabaz” com as percentagens de consumo dos diversos tipos de bens e serviços. Como seria de esperar, ele deve variar consoante o grau de prosperidade das populações. Uma vez, no Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos, a discussão chegou a pormenores acerca dos hábitos de consumo dos portugueses que surpreenderam toda a gente. Eu, que tinha a tutela do Instituto Nacional de Estatística, tomei boa nota do que ouvi, para poder escarpelizar com o seu presidente a melhor forma de afinar o índice respectivo. Foi nessa reunião que eu tive uma informação interessante: a maior folga financeira das famílias tinha levado a um aumento enorme no consumo de bacalhau. Nessa altura (1987), importava-se mais peixe do que cereais. Mesmo os assuntos mais áridos – como a evolução do valor do índice de inflação – podem suscitar questões relacionadas com o comportamento das pessoas e ajudar a compreendê-lo de modo muito quantificado e, portanto, rigoroso.

\*

Em 1987 ainda estávamos cheios de empresas públicas. E de empresas de serviço público que a maior parte queria ver afastadas da figura de instituto público, mas que alguns insistiam em manter coladas, o mais possível, ao sector público. No Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos, esta situação era abordada, de forma recorrente. Todos os seus membros tutelavam empresas desse tipo que exibiam indicadores de gestão sistematicamente negativos. Andava-se à procura de aliviar a carga e de encontrar um modelo de gestão adequado para as empresas públicas. As *holdings* respectivas enchiam-se de quadros razoa-

velmente pagos, de acordo com os critérios correntes. Não seriam eles a propor nenhum corte. Por outro lado, o Ministro das Finanças queria sempre, mais do que ouvir relatos, ter uma tutela disciplinadora, o que entrava em colisão com as responsabilidades dos ministros sectoriais. Acrescia, ainda, a vontade de intervenção do IPE (Investimentos e Participações do Estado). Queria-se que elas tivessem uma grande flexibilidade de gestão, o que conduzia a um caminho que levaria à privatização. Mas esta ainda era um tema quase tabu. Para os gestores públicos era cómodo ter a cobertura de um Ministro ou de um Secretário de Estado que tomasse para si a responsabilidade das decisões. Mas já tinha sido feita a prova de que era impossível gerir uma empresa pública a partir do Governo.

\*

No dia 15 de Dezembro (1987), depois da leitura do parecer da Comissão de Economia, Finanças e Plano, passou-se à discussão das propostas de Plano e Orçamento. Foi a primeira vez que eu ouvi no Parlamento o Deputado José Sócrates. Eu sabia que ele tinha sido um antigo membro da Juventude Social-Democrata que se havia desentendido com os seus pares e mudado de poiso para a Juventude Socialista, onde o acolheram na secção de Castelo-Branco. Entre os seus pares, tinha reputação de impulsivo, não se devendo ligar muito às intervenções inflamadas que fazia. Infelizmente, o futuro haveria de confirmar esta sua inclinação... Protestou contra a realidade dualista do desenvolvimento económico português e contra o agravamento das assimetrias, dando o seu distrito de Castelo-Branco como exemplo. Verberou o centralismo do Governo, defendeu a existência de estímulos ao desenvolvimento regional e disse que a “história” de os investimentos públicos contribuírem para o desenvolvimento regional era ... “pura semântica”... Eram os primeiros passos de uma carreira promissora...

O Deputado Raúl de Castro (MDP-CDE) gostava de apontar o que considerava como incongruências. Tudo era explicado a seguir, mas ele ficava satisfeitíssimo por ter detectado “erros crassos” de lógica ou de estrutura. Desta vez foi a conciliação entre o aumento do volume de emprego e uma evolução decrescente do PIB, que não correspondia à verdade. Outra era a anunciada procura do aumento da produtividade acompanhada do aumento do número de trabalhadores; para

ele, a primeira só poderia crescer com a diminuição do segundo. Como era hábito, em relação aos assuntos europeus, alertou-nos para que considerássemos que a aproximação aos respectivos níveis de vida só iria acontecer daí a muitas gerações. Ora, o caminho da convergência estava já a decorrer. Os “acidentes” vieram muitos anos depois e não foram da nossa responsabilidade.

Para o Deputado Corregedor da Fonseca (MDP-CDE), a “bête-noire” era sempre o sector privado e o favor em que ele estava entre os nossos instrumentos de actuação. Tinha o pânico da reconstituição dos “grandes grupos económicos”, causadores de todas as nossas desgraças.

A Deputada Maria Santos (Verdes) era, manifestamente, bem intencionada e preparava-se com cuidado. Eu ouvi-a sempre com atenção, porque ela costumava olhar para as coisas de forma diferente e não segundo as visões estereotipadas e preguiçosas com que aquela parte da Câmara nos costumava brindar. Foi pena que tivesse abandonado a vida política.

O Deputado Nogueira de Brito fazia sempre perguntas provocatórias. Queria a minha opinião acerca da complexidade de gerir uma Câmara Municipal, nas condições financeiras em que todas elas se encontravam. Talvez eu lhe possa deixar hoje (2014) a minha resposta: gerir uma Câmara Municipal representa sempre um desafio complexo. Mas deve, também, ser muito estimulante. Fui Presidente da Assembleia Municipal do Porto; mas nunca fui Presidente de nenhum Município. E hoje, tenho pena de não o ter sido. Já não vou a tempo...

\*

Na audição na Comissão Parlamentar de Economia, Finanças e Plano (18/2/1987) fui acompanhado dos quatro Secretários de Estado que, depois de uma introdução feita por mim, falaram todos. Sempre insisti em que eles tivessem grande visibilidade; em primeiro lugar, porque estavam na primeira linha do trabalho e era justo que isso se soubesse; em segundo lugar, porque podiam carrear para a discussão, elementos de ordem prática que só valorizavam a prestação do Ministério. Ainda hoje, fico muito satisfeito quando alguém refere o nome de Secretários de Estado excepcionais, ligando o seu nome ao meu. Assim aconteceu nessa audição. Participaram os Secretários de Estado Nunes Liberato, Isabel Mota, Macário Cor-

reia e Arantes e Oliveira. Mostraram todos grande familiaridade com os assuntos que lhes estavam confiados.

O Deputado Carlos Lage (PS) mostrou apreço pelo esforço de formação avançada que se estava a fazer no campo da investigação científica. A prioridade tinha sido dada à formação de novos investigadores e isso já se via nas estatísticas. Mas ainda havia desequilíbrios a corrigir: quanto à origem geográfica das candidaturas, mais de metade delas vinha de instituições localizadas na Área Metropolitana de Lisboa; e havia sectores (como, por exemplo, a geologia marítima) em que não se tinham apresentado candidaturas. Todavia, nesse ano, já haviam sido concedidas pela JNICT (Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica) 1.075 bolsas. Os Deputados tomavam sempre as dores das Câmaras Municipais em matéria de transferência de fundos (sempre o FEF!...). Era considerado como injusto, suspeiando-se de que houvesse uma estratégia eleitoral por detrás; a razão era muito mais prosaica: não havia dinheiro, pura e simplesmente.

A Deputada Ilda Figueiredo (PCP) interessou-se, dessa vez, pela regulamentação da Lei de Bases do Ambiente. Não houve sector que não tivesse sido aprofundado. O Rio Trancão estava a ser objecto de uma grande operação de despoluição; estavam a ser investidos muitos milhões de contos na operação porque nas suas margens habitava muita gente; mas o número de intervenientes, agentes activos de poluição, era imenso; tratava-se de um verdadeiro quebra-cabeças. A despoluição de uma bacia cujo estado se deixou degradar, como naquele caso, reclama, sempre, uma programação na qual os primeiros passos permitam à população dar conta de que algo se está a fazer de sólido em relação ao seu quadro de vida. Nessa intervenção foram passadas em revista todas as operações de despoluição em curso no país. Como também todas as operações integradas de desenvolvimento. A Deputada estava informada acerca da situação, mas a Secretária de Estado tinha elementos actualizados acerca dos estudos e das obras.

O Deputado Neves da Silva (PS) referiu-se, positivamente, em relação ao que estava a ser conseguido na área da Ciência. Reclamou grande atenção aos aspectos ambientais nas grandes cidades (“Quando é que a política do Ambiente desce à Cidade?”). Tentou fomentar uma quezília entre o Ministério do Planeamento e o Ministério das Obras Públicas, afirmando que havia um conflito potencial insa-

nável entre os dois por causa do controlo das obras... e referiu-se longamente a um hospital que acabaria por ter de ser construído no corredor Amadora-Sintra (Foi-o logo de seguida...) e a um novo “campus” que defendia para a Universidade Técnica de Lisboa. Elaborou sobre o conceito de empresa pública, matéria muito das preferências do PS, verberando o Governo por se mostrar cada vez mais “centralizador” nesta matéria, não as deixando respirar e diminuindo, progressivamente, a sua autonomia. Atribuía isso a uma “insuficiência conceptual” do Governo que não estabelecia um quadro claro para a gestão das empresas públicas e, particularmente, para as empresas públicas de serviço público.

O Deputado Octávio Teixeira (PCP), entre outras coisas, preocupou-se com a sobrevivência do Departamento Central de Planeamento. Tranquilizei-o, sublinhando uma nova função, a de Prospectiva, que a instituição deveria passar a valorizar mais. Como se sabe, ele veio a transformar-se no Departamento de Planeamento e Prospectiva que tão bons serviços tem vindo a prestar à acção governativa. As suas raízes estão no Secretariado Técnico da Presidência do Conselho de Ministros que tantos governantes deu ao país.

O Deputado Gilberto Madaíl (PSD) folgou por se estar a olhar para a Ria de Aveiro de modo integrado e sublinhou a dificuldade de ataque de zonas como as das Terras de Santa Maria (Feira), onde a falta de uma ondulação orográfica muito marcada e a generalização de uma ocupação de baixa densidade, favorece a promiscuidade entre fossas e fontes. Ele não disse, mas eu sabia-o: nessa ocasião toda essa zona era considerada como de “cólera endémico”. A ultrapassagem do problema foi feita pela abolição das fontes e pela construção de uma grande adutora com origem no Rio Douro (Gaia).

Na minha própria família tínhamos experimentado essa degradação progressiva. O meu avô tinha mandado analisar a água das minas que nos abasteciam aos Prof. Charles Lepierre e Ferreira da Silva; ambos disseram que ela era “puríssima”; o meu pai tinha repetido a operação junto do Instituto Ricardo Jorge, com resultados semelhantes; quando chegou a minha vez, fiquei em choque, porque no relatório se referia a existência de resíduos fecais!... A partir desse dia, aquela água, que tinha sido o orgulho da casa passou a servir só para regar...

O Deputado Carlos Lilaia (PRD) protestou em relação ao que considerou ser um número exagerado de Planos Integrados de Desenvolvimento Regional, ressaltando naturalmente o da sua área eleitoral (o PROSET). Ironizou a respeito da criação do novo sistema de incentivos ao turismo – o SIFIT, Sistema de Incentivos Financeiros ao Investimento no Turismo, perguntando “Onde ficava?”. Queria a manutenção das velhas regras. Já o disse, de várias formas, neste texto: surpreende-me sempre a resistência dos portugueses à mudança. Não vou dar exemplos. Mas, qualquer um de nós pode observar essa reacção quando se propõe a introdução de uma nova regra, mesmo quando ela não prejudica ninguém. O FEF lá voltou como cavalo-de-batalha permanente. Este tema prolongou-se na intervenção do Deputado Fernando Nunes que, naturalmente, preconizava mais incentivos municipais, maior reforço das condições e meios de trabalho das Autarquias Locais, maior autonomia financeira dos Municípios e a definição da capacidade de endividamento dos mesmos. Tudo assuntos em relação aos quais tanto o Secretário de Estado como eu havíamos analisado vezes sem conta, quer entre nós quer com a própria ANMP.

O Deputado António Vairinhos (PSD), ao contrário de um outro seu colega, queria novas operações integradas de desenvolvimento, com articulação patente entre as três fontes de fundos principais existentes. E estava muito preocupado com os estudos de impacto ambiental relativos à nova ponte sobre o Guadiana, cujas terraplanagens já tinham começado.

O Deputado João Cravinho queria saber como se fazia “a gestão do condomínio” em relação ao PEDIP, por parte dos Ministérios do Planeamento e da Indústria. Algumas vezes fui interrogado sobre o facto de não ter montado uma estrutura técnica para a análise dos aspectos técnicos das candidaturas das empresas quando era eu o responsável pelos fundos. E, todavia, o Ministério da Indústria dispunha dessa tecno-estrutura e, afinal, detinha a responsabilidade de definição e implementação da política industrial. Ou queriam cavar qualquer brecha entre os dois ministros ou, em meu entender, possuíam uma ideia ultrapassada do exercício de funções governativas, em “arborescência” e baseada no fluxo dos dinheiros e não em “rede” como ela tem de ser, nos nossos dias.

Era óbvio que ao Ministro da Indústria dava jeito que eu fixasse um montante para ele gerir politicamente. Mas, se eu tivesse veleidades de absorver as suas responsabilidades técnicas, administrativas e políticas, o resultado já eu tinha visto muitas vezes: iríamos nós os dois tratar de outra vida...

O Eng.º João Cravinho pretendia conhecer, em pormenor, o processo de reformulação por que estava a passar o Sistema Estatístico Nacional. Queria que se facultasse à Assembleia da República a possibilidade de encomendar ao INE a realização de estudos especiais. Não estou seguro de que, na altura em que ele próprio teve a tutela do Sistema, alguma vez haja sido tão liberal com o uso de dinheiros públicos...

Queria muito saber quais dos planos referidos nas GOP iriam ser submetidos à apreciação do Parlamento. Se não fossem fixados prazos adequados para o fazer, era a oportunidade para travar qualquer iniciativa que se tivesse. Convém não ser demasiado confiante nestas matérias, Da oposição, qualquer elogio deve merecer, pelo menos, uma análise profunda.

Para fecho das audições, a Deputada Ilda Figueiredo concluiu que, da parte do Ministro, havia uma grande insensibilidade aos problemas das Autarquias!... Era isso que iria dizer à imprensa, seguramente...

\*

Como qualquer banco faz, o World Bank também não queria perder Portugal como cliente, apesar de nós já estarmos na Comunidade Europeia. Veio a Portugal uma missão que se avistou comigo para me dizer que estariam abertos a uma linha de crédito de cem milhões de dólares por ano e que, em adição, nós ainda receberíamos as suas competentes análises em matérias ligadas à Agricultura e à Educação, domínios onde eles sabiam que eu tinha intervindo no passado. Mas as regras eram inflexíveis e nós não podíamos mesmo buscar o melhor de dois mundos...

\*

Nas minhas conversas com o Prof. Agostinho da Silva e tendo em vista juntar elementos para a minha ideia de relançamento do Alqueva, um dia propus-lhe como tema o Alentejo. Foi no dia 23 de Dezembro de 1987.

Começámos por ver o papel dos alentejanos no Brasil. Raposo Tavares e a sua bandeira ajudaram a desbravar o sertão e fizeram uma acção destemida (1).

Dizia-me: “Ou os alentejanos têm um projecto a mobilizá-los e, então, mexem-se, ou, se não têm, ficam em casa!”. O projecto para mim era a grande barragem. A fractura, no Alentejo, verificou-se com o desaparecimento das ordens religiosas que asseguravam a organização, a tecnologia, a cultura e o sistema de valores. As ordens religiosas funcionavam, então, como uma “multinacional”. O grão-prior era uma espécie de administrador de uma *holding*. As ordens religiosas foram substituídas por terratenentes que não asseguravam nenhuma transferência de inteligência. Os alentejanos precisam de quem os ensine a fazer as coisas e que os ajudem a desenvolver-se. A Universidade está em boa posição para desempenhar esse papel (Parece-me que, até agora, ainda não o fez). É preciso animar economicamente a província, de modo a favorecer a criação de uma classe média no Alentejo. Alertou para a facilidade com que os messianismos alastram no Alentejo. Recordou que, onde houve distribuição de terras e animação económica, o Partido Comunista foi perdendo importância.

Olhava para o projecto do Alqueva com grande expectativa. Mas, ao aumento brutal da produção, teria de se fazer corresponder um esforço de “colonização interna”, dividindo a terra e a produção. Dizia que a situação no Alentejo tinha chegado aos extremos a que chegou por se ter mantido e acentuado a “relação subordinante do trabalho na terra de outros”. Para ele, ninguém era dono de nada; tudo é instável (aqui e no resto do mundo); as pessoas não sabem qual é o seu futuro. É preciso associar as pessoas ao esforço do desenvolvimento e à distribuição dos seus frutos. Deveríamos dar prioridade à criação de uma instituição de investigação aplicada e à formação técnica. Mas também à investigação social, porque é preciso conhecer as pessoas e os grupos.

A civilização e a mentalidade do Alentejo tem muito de contemplativo e pouco de executivo e de produtivo. Por isso, se deveria buscar uma contribuição exógena para lançar uma grande operação de desenvolvimento. A gestão da Universidade deveria mudar de estilo para assumir funções próximas de um desses agentes exógenos capazes de fazer abanar a estrutura e os comportamentos. Tudo isto, era sempre dito com a maior candura e com o maior afecto. Ele amava o Alentejo

como amava todo o País. Reconhecia as limitações para a acção daquela parte da Nação, tal como um pai lúcido pode amar profundamente todos os seus filhos, mas reconhecer que uns têm mais capacidade do que outros para o exercício de certas funções. Para beneficiarem do seu afecto, eram, todavia, todos iguais. Eram conversas sempre inesquecíveis!...

\*

Nas vésperas do Natal de 1987, as Estatísticas do Comércio Externo saíram primeiro num jornal que as publicou do que no Governo e na Administração. Alguém ganhou uns trocos com isso. Coisas de país de miséria, mais moral do que material. Então feito à socapa, mostra como a cadeia de prevaricadores é esperta!... Ainda falamos mal dos romenos e dos gregos!

\*

Muitas vezes eu ficava surpreendido com os valores das estatísticas apresentadas por alguns países que eu conhecia bem por os visitar com frequência ou, mesmo, por passar neles uma semana no Verão. Quando referi, um dia, as minhas dúvidas em Bruxelas, foi com a maior naturalidade que recebi, como resposta, sabermos perfeitamente que essas estatísticas eram falseadas... Não estamos a falar de países pequenos e com má fama. Estou a referir-me a potentados económicos europeus!... O caso era particularmente corrente em relação aos números do “desemprego”, variável politicamente muito sensível.

\*

Algumas vezes, entre serviços, luta-se muito pela tutela de certas partes do território: áreas de protecção, partes de matas nacionais, etc. Mas tem-se, a maior parte das vezes, uma visão exclusivamente patrimonial da operação. Além desta, é indispensável saber, quando se transfere um dado bem, quais são as competências e responsabilidades de outra ordem que também vão no lote. É que o património sozinho costuma ser mais atraente do que se tiver associadas responsabilidades de outra natureza.

\*

Mesmo antes do final do ano de 1987, o Prof. Manuel Vilares, recebeu no INE, um pedido de parecer das instâncias europeias acerca da utilização dos valores do PNB para efeitos de distribuição das contribuições dos diversos países-membros. Ele vinha com carácter de urgência. Era sinal de que valia a pena ouvir-nos. Deixei-lhe os parabéns.

\*

Como já disse, era sempre com grande expectativa que se aguardava a publicação do Índice de Preços ao Consumidor (IPC), ponto fulcral da actuação do Governo que sabia que com altos valores de inflação tudo se complica. Mas, era preciso apurar a metodologia da recolha de informação e de composição do próprio Índice. Insisti com o Prof. Manuel Vilares para que fizesse uma longa exposição pública acerca do novo indicador, explicando pormenorizadamente porque assim se procedia. Retive o número impressionante dos pontos de recolha dos preços: 5.000!

\*

No dia 8 de Janeiro de 1988, houve uma grande reunião presidida pelo Primeiro-Ministro com todos os Autarcas de Trás-os-Montes e Alto Douro, para fazer a avaliação do PDRITM. Havia pressões de alguns lados para se lançar uma segunda edição que não poderia, obviamente, ser feita nos mesmos moldes da primeira, porque já não seria com o Banco Mundial. Por outro lado, estava fora de causa, voltar a ter tantas componentes como a primeira versão. Quanto muito, retomar-se-ia uma ou duas componentes que justificassem, sob outras formas, ser relançadas.

Como sempre acontece, as pessoas olham para um projecto consoante os benefícios que dele extraíram ou os malefícios que ele lhes impôs. A três décadas de distância, a consequência mais expressiva do PDRITM tem a ver com a transformação radical do Douro vitícola, particularmente a produção de vinho de mesa e o comando técnico-científico do processo produtivo, nomeadamente um conhecimento muito aprofundado das virtualidades de cada casta. Pois nenhum dos presentes se referiu às transformações que, já então, estavam em curso e prometiam mudar radicalmente a paisagem económica da área. Enalteceram, naturalmente,

a componente não-agrícola em que tiveram intervenção directa e dinheiro barato. Queriam mais. Sublinharam as melhorias dos regadios tradicionais, que eu espero que tenham sido mantidos devidamente operacionais. Os Autarcas que se tinham visto contemplados com uma ou outra barragem, mesmo pequena, no seu Concelho, elogiaram os seus efeitos e manifestaram-se a favor de mais: “É preciso repressar toda a água que cai no território!”... Mas é preciso, também, aprender a usá-la!... Como costuma suceder, nestas ocasiões, aproveitou-se ter o Primeiro-Ministro e o Ministro por perto, para formular numerosas queixas contra os serviços centrais e exprimir outras queixas relativamente a necessidades sentidas e não satisfeitas. Houve uma expressão isolada da necessidade de alteração do regime legal dos baldios. No século XIX, foi uma alteração quase pontual do regime que permitiu formar a Quinta do Vale Meão. Nós precisamos de rever o regime, porque já quase não há compartes e a gestão do espaço rural não pode deixar de ter agentes bem identificados. Mas sempre que eu esbocei a conveniência de pegar no assunto, fui aconselhado a não levantar problemas desnecessários. Venho, uma última vez, aconselhar a que se aborde a questão, com desassombro.

\*

Em Conselho de Ministros de 14 de Janeiro de 1988, foi feita a constatação de que tinha sido mais fácil, em relação à inflação, passar de 30 para nove pontos, do que estava a ser vir de nove para seis pontos!...

\*

Em Janeiro de 1988, informou o Ministro da Educação, haver 239 jogadores brasileiros de futebol a jogar em Portugal. Só num clube havia 10 em campo, todos os domingos! Ainda dizem que a Comunidade Luso-Brasileira não está suficientemente revigorada!...

\*

O Presidente da Câmara Municipal de Boticas gostava de começar as suas intervenções dizendo que Portugal não era um país agrícola, mas sim um grande país florestal! Sendo ele próprio um técnico florestal com obra feita e Boticas uma im-

portante mancha florestal, os ouvintes compreendiam o sentido da afirmação e sorriam com simpatia. Esta ainda foi maior num Verão em que as matas foram todas dizimadas por incêndios com origem criminosa, como é costume. Percorri a área ardida debaixo da sua orientação competente. Estava tudo detectado. Não percebi, nem percebo, porque se chega à “época do defeso” e não se proporcionam umas férias forçadas aos incendiários cujos impulsos compulsivos só podem ser contrariados pondo-os atrás das grades. Dizem-me que o Direito Penal Português é muito “garantista” e, por isso, não se pode pressupor que um incendiário compulsivo vai ceder, nesse local e nessa hora, aos seus impulsos malévolos... Eu sei que sou engenheiro civil e que isso me confere propensões mais radicais, nestas matérias, do que as habituais nos elaborados penalistas de cepa alemã que guarnecem as nossas Escolas de Direito... Todavia, o País está desfigurado e tem vindo a perder património por não se “engavetarem”, de Maio a Outubro, essas almas sensíveis com inclinações perniciosas.

\*

O Governo, em Janeiro de 1988 experimentou uma campanha de desinformação como não tínhamos visto antes. Haveria divisões entre ministros, desorganização geral, pressões de grupos. Mentiras grosseiras e insinuações maldosas. Passavam por todos. O objectivo era fazer-nos perder a serenidade e levar-nos a cometer erros. Era claro o propósito de desgastar psicologicamente os membros do Governo, abalando-lhes a firmeza e a capacidade de decisão. Sabia-se que iriam ser tomadas medidas de fundo e, por isso, os interesses afectados se mexiam, não fazendo valer os direitos que julgavam como justos, mas fomentando a instabilidade para perturbar e adiar a acção.

Algumas das fontes da campanha eram fáceis de discernir. Outras eram impossíveis. A resposta a um movimento deste tipo só pode ser a serenidade e o prosseguimento da acção, dentro de um espírito de grande coesão dentro do Governo. Nunca dar o flanco, nem mostrar brechas. Foi isso que fizemos com sucesso. Mas é evidente que, em sentido contrário, o Governo também não se poderia deixar embalar em euforias de auto-satisfação. Serenidade e sobriedade deveriam ser os condimentos da resposta.

As recomendações iam no sentido de dizer o que tínhamos feito ou o que estávamos a fazer, em vez de elaborar sobre o que iríamos fazer.

\*

Definidas a estrutura geral do Sistema Estatístico Nacional e a composição dos seus órgãos, eu comecei a fazer visitas aos meus colegas que tinham departamentos de estatística nos seus ministérios, com vista à uniformização de procedimentos. Insisti em visitá-los nos seus próprios gabinetes e ia acompanhado do presidente do INE. Por via de regra eles estavam com o director do seu Departamento de Estatística. O primeiro a ser visitado foi o Ministro do Emprego e da Segurança Social. Ele tinha, anteriormente, como Secretário de Estado do Planeamento e Desenvolvimento Regional, tido a delegação de competências sobre o SEM. Por outro lado, as estatísticas do seu sector eram, em todos os casos, de uma sensibilidade extrema. Era uma área que, em meu entender, deveria correr sem acidentes, porque todos os meses, haveria muitos olhos a olhar para as estatísticas que fornecesse. Foram essas as razões da prioridade conferida. O curso dos acontecimentos confirmou o acerto da escolha. As nossas combinações deveriam ser traduzidas por uma portaria conjunta assinada pelos dois Ministros.

Nessa reunião ficou estabelecido que tudo quanto dissesse respeito às estatísticas das famílias seria da responsabilidade directa do INE. As funções administrativas e os inquéritos comunitários sobre ganhos e salários seriam feitos pelo Departamento de Estatística do Ministério em articulação com o INE. As estatísticas do emprego são sempre complicadas e muito especializadas. A nossa preocupação não era absorver funções (e adquirir poder...). Somente pretendíamos coordenar a produção estatística, tendo em vista garantir uma uniformidade de atributos em todas elas. O Conselho Superior de Estatística tinha essa função específica. Mas eu entendi reforçar o propósito, visitando os Ministros meus colegas e esclarecendo, perante todos eles, os propósitos da reforma que se estava a iniciar.

\*

À luz do quadro actualmente vigente, soam muito estranhamente a importância e o tempo que passávamos a tratar da abertura de novos postos fronteiriços: o Mi-

nistério do Planeamento, porque a isso era muito instado pelas autarquias da raia e o Ministério do Negócios Estrangeiros, porque tinha de assegurar a coerência do processo. Em 1988, a lógica ainda era a das fronteiras. Hoje (2014), parece que elas nunca existiram!...

\*

Houve um Conselho de Ministros focado no sector do turismo que, nessa altura, ficava, em termos de receitas, logo a seguir aos têxteis, o que queria dizer muito alto. Tratava-se de um sector sensível, muito ligado ao tipo de turista que nos visitava. Deveríamos focar-nos mais na qualidade, até porque não tínhamos capacidade para intensificar e expandir a oferta. Não queríamos um turismo predador, como estava a ocorrer na Espanha mediterrânica, nem deveríamos tolerar uma oferta clandestina. Preocupava-nos, nesse quadro, o ordenamento do território e a qualidade do ambiente e muitos outros factores próprios do sector, entre os quais figurava a formação da mão-de-obra. Queríamos diversificar o turismo para além do chamado de sol e de praia que gerava receitas modestas. Foi então, que se começou a falar na diversificação do sector, com o turismo de congressos em primeiro lugar. No ano anterior tínhamos tido 16 milhões de visitantes, com 300 milhões de contos de receitas. Mas havia uma concentração no espaço e no tempo que era antagónica da qualidade explicitada como objectivo. O nosso mercado precisava de ser diversificado: a Espanha e a Inglaterra, juntas, eram responsáveis por 84% das entradas! Queríamos lutar contra uma oferta incaracterística que se estava a formar. Defendíamos a elaboração de um Plano Nacional do Turismo para o qual remetessem as acções sectoriais e muitas outras que em muitos domínios – nomeadamente o do ordenamento do território e o do poder local – tão importante se mostrava em relação às formas construídas e aos serviços prestados localmente. O nosso problema, naquela ocasião, situava-se muito mais do lado da oferta do que da procura. Portugal tinha uma boa imagem nos mercados que mais nos procuravam. Era preciso não deixar degradá-la, de nenhuma forma. Havia, porém, empresários ligados ao sector que tinham pressa em obter lucros, fosse de que modo fosse. Pretendíamos elevar todas as componentes. Nessa ocasião, 40% do turismo nacional estava concentrado no Algarve e, desses,

80% tinha quatro concelhos como palco. Faltava equipamento de atracção turística e, especialmente, vias de comunicação e saneamento básico. Era preciso ordenar o território mas, como disse, havia a pressão dos que queriam ganhar tudo, logo no primeiro movimento. E isso traduzia-se em resistências constantes contra qualquer esforço de planeamento e, particularmente, contra a elaboração de qualquer documento que pudesse significar limitações à ambição especulativa desenfreada que, então, grassava.

Queríamos apostar, particularmente, na formação profissional, sem a qual qualquer investimento teria resultados limitados.

\*

As minhas relações, quer com o Governo Federal da Alemanha quer com os “länder” do Baden-Wurtemberg e da Baviera, eram muito cordiais. Logo em Janeiro de 1988, começou-se a desenhar a viagem de dois dias que, à frente de uma delegação e a convite do Presidente da Dieta Bávara, eu realizaria na primavera seguinte. Escolhi como temas a transferência de tecnologia, o investimento e o comércio em Portugal e, naturalmente, uma intensificação das relações culturais. Na parte da ciência dar-se-ia relevo à biotecnologia e à ciência dos computadores (*software houses*). O segundo tema desdobrar-se-ia em: finanças e impostos, sub-contratação em Portugal e relações de *import-export*. Tudo estava a ser feito em coordenação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros.

A cooperação no campo da biotecnologia começou com um projecto acerca de uma substância que endurecia o chocolate vendido nos trópicos; eu não sabia que os meninos dessas latitudes só comiam chocolate à colher!... As “tablettes”, tal como as conhecemos na Europa, não são correntes nessas paragens...

No campo da pintura beneficiei da presença de Costa Pinheiro, um grande pintor português que, então, vivia em Munique, estando bem inserido no meio local. Como a visita terminou numa sexta-feira, o Presidente da Dieta foi de uma amabilidade extrema e organizou, no sábado, uma visita em torno do movimento Der Blaue Reiter, com direito a uma ida à casa de Franz Marc, em que ele próprio foi um guia competente.



FIG. No atelier de Costa Pinheiro em Munique (Maio, 1988).

A minha convicção é que devemos apostar, nas nossas relações de cooperação, sempre nos estratos mais elevados e com possibilidade de vir a ajudar na mudança da nossa imagem. Nós também estamos a par dos nossos visitados em muitas áreas e é preciso que isso conste.

\*

Numa reunião do Conselho de Ministros (2/2/1988), o Ministro da Agricultura, Álvaro Barreto, fez uma excelente exposição sobre a importância do regadio que eu aproveitei para sublinhar. Sempre admirei a inteligência do Álvaro Barreto e a sua capacidade para reter e transmitir informações numéricas. Ele não gosta de ler grandes relatórios, mas tem um invulgar dote para respigar o que interessa para defender as suas propostas. E, como eu partilhava com ele a ideia de que só através do regadio poderíamos mudar a nossa agricultura, anotei o que disse para depois vir a invocar os seus argumentos.

É certo que qualquer perímetro regado leva 10 a 15 anos a construir, mas o resultado permanece. A mentalidade dos agricultores não é muito inclinada para o regadio, porque não sabem usar a água, mas no Sorraia também se começou sem convicção e a verdade é que o regadio “pegou”.

Como constantes nós temos a pobreza dos solos e a imprevisibilidade do clima. Mas, já se sabia das discussões sobre a Política Agrícola Comum que, para serem viáveis os cereais, em Portugal, teriam de ver os seus preços cortados para metade, o que significava que a produtividade por hectare teria de aumentar radicalmente, algo que, por sua vez, implicava o regadio. A agricultura que, então, tínhamos era inviável. Onde chegava a água ela criava riqueza. Daí o termos de olhar para as culturas regadas. Passou-se em revista o milho, a soja, o girassol, a colza, a beterraba e até os pomares que, uma vez regados, seriam muito mais produtivos. Foram apontados os nomes de alguns perímetros regados possíveis. O do Alqueva foi referido, mas eu achava que ainda não era oportuno avançar. A baixíssima reprodutividade económica e social do sector não ajudava muito a convencer os outros, bem como os custos de oportunidade muito elevados. Também o coeficiente capital público/emprego era alto demais.

O Ministro das Finanças insistia na obtenção de fluxos adicionais da Comunidade Europeia, com propósitos de desenvolvimento. Esta recomendação era-me, obviamente, dirigida. Dava-se o exemplo da Holanda, onde o hectare da cada “polder”, custa uma fortuna... mas são todos mobilizados para criar riqueza. Concorrava-se que o Alentejo não tinha solução sem rega, mas vinham de todos os lados as recomendações contra os grandes projectos.

Estas discussões eram a parte mais interessante das reuniões do Conselho. Falava-se do futuro e isso mobilizava-me mais do que a resolução de greves...

Esta reunião, teve, para mim, um grande interesse. Embora o Primeiro-Ministro recomendasse a análise dos aproveitamentos hidro-agrícolas pequenos e médios e ainda não suficientemente rentabilizados, eu percebi que ele nutria simpatia pelo projecto do Alqueva, o que me animou a prosseguir o meu trabalho preparatório com vista à sua apresentação. Dos meus colegas também não percebi nenhuma oposição de princípio, embora, naturalmente, gostassem mais de que os meios fossem canalizados directamente para os seus sectores. Toda a discussão se passou no quadro da análise das consequências do Mercado Interno para as diversas regiões portuguesas e suas produções. A intervenção do Álvaro Barreto foi fundamental para se passar à fase seguinte do processo decisório.

\*

Em princípios de Fevereiro de 1988, veio a Portugal o Primeiro-Ministro de Moçambique, Dr. Mário Machungo. Tinha sido aluno da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e era (é, ainda, felizmente, em 2014) uma pessoa de trato amabilíssimo. O Primeiro-Ministro Português encarregou-me de o acompanhar na visita que ele realizou ao Porto, para se encontrar com empresários portugueses com interesses em Moçambique. O encontro teve lugar na Exponor. Casa cheia e um ambiente de grande simpatia. Dei início aos trabalhos e pedi-lhe para nos dizer como via o seu país e quais as oportunidades que oferecia para tantos empresários que estavam ali, porque queriam investir e trabalhar em Moçambique. Ele tinha-se preparado bem. Fez uma longa exposição serena, sem euforias, mas dizendo claramente o que lhes faltava e o que poderia oferecer aos presentes. Ele estava particularmente empenhado em reabilitar as infraestruturas todas

destruídas e, em especial, as redes de transportes e comunicações. A reconstrução da cidade da Beira era uma prioridade. Queria ver exploradas as suas pedras ornamentais, a aquacultura do camarão e a pesca dos tunídeos; como passo instrumental queria fomentar a construção naval de madeira.

Os empresários presentes queriam retomar a produção do sisal e ter acesso às ligações da barragem de Cahora-Bassa aos centros de consumo; queriam expandir a indústria metalúrgica e as tecnologias ditas intermédias; gostariam de participar na recuperação dos equipamentos de saúde, ofereciam máquinas para trabalhar madeira; mas, sobretudo, queriam saber das condições de financiamento para tanta obra pública que havia sido anunciada. Lembro-me da elegância com que expôs a situação o Senhor Manuel Mota que conhecia bem o País e as suas necessidades. Não fiquei, posteriormente, admirado por constatar a abertura de que ele e a sua firma continuaram a usufruir em Moçambique.

O Dr. Mário Machungo prestou um grande serviço ao seu país. Tranquilizou os seus potenciais parceiros na reconstrução de Moçambique. É preciso lembrar que, nessa altura (1988), ainda não tinham sido descobertos tantos novos recursos em Moçambique como hoje (2014). Moçambique era, então, considerado como um país pobre e sem capacidade de atracção de investimento estrangeiro. Os Portugueses queriam ir, porque têm, manifestamente, o “Vício de África” (2).

Tenho mantido ao longo da vida, uma relação muito cordial com o Dr. Mário Machungo que abandonou a actividade política e se confinou ao exercício de actividades económico-financeiras para as quais tinha, manifestamente, boa preparação. Os seus antigos colegas, na Universidade do Porto, tratavam-no sempre com grandes manifestações de deferência.

\*

Em Portugal, há o mau hábito de não interferir com a vida de outros sectores para que não se dê azo a que outros intervenham no nosso.

Foi constituída uma Comissão Interministerial das Comunidades Europeias com o fito de promover uma reflexão multi-sectorial acerca do modo como estava a evoluir o nosso processo de integração. Limitavam-se os delegados a transmitir informação uns aos outros; mas ninguém se expunha a criticar ou, simplesmente,

a comentar o que se passava em relação a um programa sectorial que tinha, manifestamente, as mais diversas ligações com outros sectores. Os Holandeses e os Britânicos que tomam estas coisas da crítica muito a peito, dispunham de Comissões semelhantes e tinham de se pronunciar obrigatoriamente sobre os assuntos discutidos. Nós preferíamos adoptar a atitude do “vive e deixa viver”, sem assumir, colegialmente, nenhuma apreciação crítica. Foi, assim, que a Comissão nunca se pronunciou sobre a aplicação da Política Agrícola Comum (PAC) a Portugal, nem apreciou o PEDIP... apesar destes assuntos serem, por força das regras, de natureza interna e não, exclusivamente externa. Essas reuniões deveriam visar a melhoria das decisões e não somente a informação. À falta de não querermos que nos critiquem, reservamo-nos de comentar os assuntos dos outros. Eu gostaria de ser suficientemente generoso para dizer que isso se faz por extrema cortesia; mas como não sou muito tolerante, digo sem hesitação que isso se faz por preguiça ou, pelo menos, por comodismo.

\*

Debaixo do ponto de vista do enquadramento da acção a médio-prazo, era muito importante o que fosse definido nas reuniões do Conselho de Ministros convocadas para discutir a estratégia que deveríamos seguir. Houve um desses encontros no dia 6 de Fevereiro. Tratava-se de apreciar a evolução previsível da Sociedade Portuguesa até 1992, não somente na Economia, mas nas suas outras componentes. Sabíamos que haveria grupos que se sentiriam feridos nas suas expectativas, mas as nossas obrigações eram para com a Sociedade no seu conjunto. Sabíamos, também, que havia uma forte resistência à mudança e que os que se julgassem afectados nos seus interesses não olhariam à correcção dos meios para contrariarem a evolução. Mas nós estávamos convictos de que o pior seria ficar parado. Não éramos um governo de transição. Tínhamos sido eleitos para quatro anos com uma expressiva maioria absoluta. Não poderíamos defraudar quem, em nós, havia votado na mudança. O nosso ciclo eleitoral era composto por eleições autárquicas e europeias em 1989 e legislativas em 1991. Tínhamos, por isso, tempo para deixar uma marca. Como dizia o Vice-primeiro Ministro, Eng.º Eurico de Melo, quatro anos davam para cumprir o programa que apresentámos; mas, obviamente, não eram suficien-

tes para cumprir o projecto político que, esse, além de exigir mais tempo, reclamava, ele próprio, uma reformulação permanente (Exigia “que se fosse probando”, como dizia o meu amigo D. Manuel Fraga). O Eng.<sup>o</sup> Eurico de Melo afirmava que nós não conseguiríamos fazer política só com matemática! Ela teria de resultar de um equilíbrio entre matemática e “metafísica”... E a metafísica não vem nos programas de governo. É preciso fazer com que as pessoas aceitem sacrifícios em nome de um desígnio nacional. A “metafísica” teria de ser introduzida no discurso, através da Justiça, da Identidade Nacional, da História, da Língua, do Património, da Política de Família, das estruturas de convivência primária... Não o impressionavam as críticas. Dizia que elas eram feitas porque ainda havia um sentimento de esperança. Desvalorizava a crítica feita de má-fé; mas apreciava a crítica construtiva. Incitava-nos a todos a desenvolver um discurso político e a manter um diálogo político com o maior número. Recomendava contenção na produção legislativa e uma grande simplicidade na formulação das leis; deviam ser entendidas por todos.

Era evidente que todos nos identificávamos com a manutenção do equilíbrio económico. O Fundo Monetário Internacional não poderia regressar. Alguns de nós tinham convivido com ele e, por isso, sabíamos as condicionantes que ele poderia impor à nossa acção. Era preciso evitá-las. Estávamos, contudo, apostados em levar por diante reformas de fundo. Não tínhamos uma grande imprensa, mas o Secretário de Estado da Presidência do Conselho de Ministros atribuía isso a “descontentamentos pessoais”, ou de outra forma, a faltas de atenção para com os descontentes... A oposição exagerava através de um discurso excessivamente ideológico; tinha dificuldade em pegar em factos; por isso, se refugiava no plano abstracto do qual, aliás, não retirava grandes dividendos, porque a população não apreciava o estilo. Mas nós deveríamos evitar questões que oferecessem oportunidades irresistíveis para a oposição. Tínhamos de lançar, o mais depressa possível, o maior número de reformas estruturais, de modo a ter tempo de as acompanhar na sua implementação, porque elas reclamam sempre mais tempo do que nós podemos imaginar. O Governo, dizia um de nós, deveria ser firme quanto ao fundo das questões a tratar, mas brando na forma de as atacar, mostrando flexibilidade para incorporar os pontos de vista de alguns que nos andavam próximos.

A forma de comunicarmos com a população merecia reparos constantes. Em primeiro lugar “não há boa prática de informação se a política não for realmente boa”. E, para a comunicação, não deveríamos repousar exclusivamente nos meios; quem deveria fazer a “encenação”, a divulgação e a apresentação eram os gabinetes ministeriais; se o trabalho não era bem feito logo nesse patamar, tarde ou nunca seria corrigido. Os *media* só dariam as notícias se lhes fornecêssemos e, mesmo assim, andaríamos com sorte se não deformassem o que lhes dêssemos para transmitir. Já tinha sido, era e continua a ser um problema em Portugal; alguns comissários chegaram ao ponto de me perguntar por que é que as suas declarações eram sistematicamente deformadas; eu tentava desdramatizar, dizendo-lhes que esse era um problema que eles tinham quando vinham cá; eu tinha-o todos os dias!... Farei comentários adicionais a este respeito noutro lado. Muitos de nós queixavam-se da máquina burocrática, insusceptível de remodelação rápida. Tinham visto passar tantos governos em tão pouco tempo que se limitavam a esperar que viesse o seguinte. Na maior parte dos sectores, eram os primeiros a não acreditar nem na mudança, nem em nada; limitavam-se a assistir ao desenrolar da cena. Nessa ocasião já não havia saneamentos selvagens. Só não se acreditava em nada!... Era preciso pôr em movimento uma massa que queria, sobretudo, ver passar o tempo. Era, realmente, o desencanto, que se transmitia de forma corrosiva às segundas linhas da classe política, aquela que não intervinha directamente na resolução dos problemas. Já tinha visto isto várias vezes, na Sociedade Portuguesa. Não acreditar em nada, não se deixar motivar por nada, contentar-se com a mediocridade da vida corrente, sempre com inveja daqueles que vão realizando alguma coisa e com uma capacidade imensa para a intriga e para a má-língua. Devo, aliás, dizer que as primeiras manifestações a que assistí, deste tipo de atitude foi quando ainda era aspirante a oficial miliciano!... Aí e então, a energia estava toda concentrada nos oficiais pró-regime; os outros arrastando os pés e mostrando-se indisponíveis ou incapazes quer para a acção quer para a reacção. Deles se dizia correntemente: “Ah! Esse sabe muito!...” Provaram, afinal, ser sempre inúteis, algumas vezes oportunistas.

Era convicção de alguns que a reforma da Administração só ocorreria quando estivéssemos à míngua de funcionários, podendo-se, então, fazer a reconver-

são. Com excesso de funcionários, como tínhamos nessa ocasião, a reforma não teria lugar. A solução de haver um Ministério da Reforma Administrativa não conduzia a nada. Já havia sido feita a experiência com ministros bem capazes. Um deles havia sido meu colega, num governo anterior e era homem de grande inteligência e habilidade. Mas, mesmo assim, não conseguiu fazer avançar o processo. A reforma tem de representar obrigações de todos e ser acompanhada pela acção de um secretariado exíguo, mas muito qualificado que tenha funções de “abelha”, contudo, ao nível mais alto. A estrutura de qualquer ministério reage, por sistema, à reforma. Tem de ser o próprio ministro a empenhar-se nela. O secretariado dá ideias e assegura funções de observatório.

Houve uma recomendação expressiva: não devemos agir em função do calendário eleitoral. Temos quatro anos. Vamos aproveitá-los em pleno e mantendo um nível de empenhamento constante.

Tinha-se a sensação de que se poderia melhorar muito a comunicação. Algumas reformas estruturais tinham sido expostas de forma negativa, dando relevo sobretudo aos sacrifícios que havia que fazer. Era ao contrário que se deveria proceder: os sacrifícios são transitórios; a seguir virá a fruição de condições de expansão que a todos beneficiarão. Deveríamos concentrar-nos no que queríamos fazer e não naquilo que os outros pretendiam realizar. E, tal como no governo anterior, deveríamos “jogar ao ataque”. As atitudes defensivas são, logo, meia-derrota. E o diálogo político deveria ser usado e publicitado só quando tivesse probabilidade de ser eficaz. Há certas forças políticas que nunca se arredarão dos seus dogmas, por mais eloquentes que sejam as tentativas de persuasão. Não compensa gastar muita cera com elas. Qualquer esforço, neste sentido, deveria ser dirigido ao público em geral, deixando-o ser o juiz das propostas feitas e da disponibilidade para as ajustar a condições diversas e a destinatários que não houvessem sido devidamente valorizados na formulação inicial.

Houve quem recomendasse que se fosse particularmente “estratégico”, visando o médio-prazo, porque tínhamos tempo para isso. Julgávamos que a população compreenderia essa orientação, porque estava farta de “tacticismos” e de acções de curtíssimo prazo que haviam conduzido, no passado recente, a pouco de sustentável. Também houve um acordo generalizado em torno do tema

da “qualidade”. Ela deveria ser motora tanto na produção com na formação. Os Portugueses não estavam condenados a produzir barato e sem qualidade nem a contentar-se com pouco nos seus níveis de formação. A promoção da qualidade deveria ser transversal à Sociedade Portuguesa e assumida pelo seu Governo, como preocupação permanente.

Os Portugueses gostam muito de dizer mal de quase tudo mas especialmente do Governo. A maior parte serve-se de motivos fúteis para o fazer: ou é a altura do governante ou são as suas gravatas... A maior parte das vezes o pretexto é preocupantemente leviano, caracterizando melhor o crítico do que o criticado. Não têm capacidade para mais... Mas, nos princípios de 1988, essa fúria crítica foi muito empolada, também por graça da comunicação social que viu aí uma forma de aumentar as suas vendas e de se tornar popular; ambos resultados passageiros... mas enquanto dura o seu efeito... Chegava a incomodar tanta fúria crítica que atingia o refinamento máximo nos meios sociais e políticos lisboetas. Isso deixava alguns dos que mais os frequentavam muito deprimidos.

Como o Duque de Choiseul, eu sou dos que pensam que se lucra com a frequência da sociedade e com a audição das suas preocupações e comentários. Mas é preciso escolhê-la!... Não se lucra nada com a convivência com medíocres e invejosos. Mesmo nessa auscultação informal, convirá usar da maior elevação em tudo quanto se fizer, nunca banalizando nem a presença nem a conversa.

Todos concordávamos em que a mais estratégica das reformas de fundo era a da função pública. Ela tinha tido uma história recente de abertura a toda a sorte de admissões e estava, ao mesmo tempo, insuflada e sem qualidade. Impunha-se uma racionalização severa dos quadros e um uso mais vigoroso de um “depósito de adidos” ou “quadro de excedentes”, para os quais fossem remetidos os que não tivessem nem lugar, nem preparação, aguardando nele uma afectação pouco provável ou uma reciclagem que permitisse uma recolocação em condições ajustadas. Todos estávamos de acordo em que a administração pública deveria ser garantida com base numa selecção rigorosa dos elementos a admitir. Passados todos estes anos, a reforma da função pública continua a ser uma reforma de fundo estratégica, mais difícil de fazer ainda pelo peso do Estado como empregador numa situação de escassez de alternativas interessantes no sector privado.



mas acções de grande vista, surpreendentes e que toquem alguns grupos mais em evidência: os jovens, os artistas, etc. Mas era certo: a comunicação social fazia o jogo da oposição que é, correntemente, o mais fácil. Além disso, como dizia um colega nosso com conhecimento grande do meio: “Há, por aí, dinheiro a rodos a comprar consciências, na comunicação social!”... Isto diz muito do que se passava. Tinha ocorrido um congresso dos jovens empresários, durante o qual foi manifestada a sua determinação na construção do futuro, numa perspectiva de reformismo gradualista. Pois passou praticamente despercebido na imprensa. E, no entanto, era um sinal inequívoco da vitalidade das camadas mais jovens que davam mostras de quererem assumir a sua quota-parte de responsabilidades, preparando-se para um render da guarda inevitável. O País, praticamente, não soube da ocorrência. Era um sinal de esperança, mas a população também não tinha os ouvidos abertos para esse tipo de mensagens. Havia sido criado um sentimento disperso de descontentamento que comprometia qualquer atitude positiva. O pior é que não conseguíamos detectar a sua origem, se era profundo ou epidérmico, se era transitório ou duradouro... Pairava no ar, sem se deixar agarrar... Atribuímos isso às negociações colectivas que estavam em curso, sempre favoráveis à criação de ambientes fluídos. Por outro lado, as forças da oposição atravessavam situações difíceis; tinham perdido as eleições e isso determinava, no seu seio, tensões que ninguém sabia como se iriam escorvar, mas que se transmitiam aos seus militantes e simpatizantes. O que nós não podíamos era ignorar esse estado de insatisfação não objectivada e que se poderia fixar em qualquer tópico inesperado e difícil de gerir. Mas, também, poderia ser a acumulação de temas fortes nos quais estávamos envolvidos: revisão constitucional, leis agrárias, leis laborais, privatizações, ... O somatório era de respeito, em quaisquer circunstâncias. Como é costume, foram os semanários, mais reflexivos do que os diários, que começaram a dar sinais de abrandamento da tensão. É, todavia, indispensável conhecer bem o partido que nos apoia. Ora, o PSD é de uma combatividade inacreditável quando em situação de euforia; na adversidade vai-se abaixo e precisa de estímulos. É, por isso, que eu digo que ele é o mais português de todos os nossos partidos.

Estávamos preocupados com a evolução da situação em Macau. Se houvesse um escândalo de qualquer natureza que ele fosse, ficaríamos mal na cena internacional. Todavia, nem o Governo, nem a Assembleia da República poderiam interferir. A responsabilidade era totalmente, do Presidente da República. Portugal precisava de que tudo corresse bem para podermos assegurar que ali ficaria uma penetração do mundo ocidental e, nomeadamente de Portugal, na área do Pacífico. Como se sabe, tudo veio a correr de forma irrepreensível. A seu tempo falarei daquilo de que fui testemunha.

Em relação ao nosso projecto para o País, a estrutura sugerida merecia acordo. Os nossos objectivos eram: assegurar maior liberdade para os indivíduos, com a retirada do Estado do maior número de sectores, especialmente daqueles nos quais onde, abusivamente, ele tinha entrado; assegurar igualdade de oportunidades para todos, através da educação, da saúde e da segurança social; reconhecer o mérito, onde ele existisse e fazer a apologia do sucesso (isto irritava muita gente...); valorizar o sentido de responsabilidade de cada um; e procurar, por todos os meios, fazer de Portugal um lugar bom para viver. Deveríamos recuperar alguns dos valores que a revolução tinha desvalorizado, nomeadamente, a identificação com o País. Sabíamos que o Presidente da República era o receptáculo de todos os descontentamentos e de todas as reclamações. Tínhamos que aprender a viver com isso, na certeza de que as coisas piorariam ao longo do seu segundo mandato, o que, de facto veio a acontecer.

Tomámos a decisão de avançar com as reformas estruturais, ao longo do semestre seguinte, por estarmos mais livres das pressões político-partidárias que não deixariam de se manifestar. Como acontece, com frequência, estávamos a ir bastante bem na frente externa, mas bloqueados na frente interna. Nós sabíamos que a acção de um governo é uma prova de resistência e não de velocidade. Por isso ocupávamos tanto tempo a analisar a estratégia.

Apesar de estar a ser longo, eu não pretendo reflectir a riqueza completa das trocas de impressões destes conselhos “sem agenda”. Nos outros procurava-se ser de grande eficiência, avançando rapidamente na análise das diferentes propostas de diplomas. Nestes, tudo era visto com grande detenção. É evidente que eles tinham propósitos múltiplos: conhecer a situação; fortalecer a coesão do grupo; despertar

novas energias; fixar objectivos ambiciosos e mobilizadores... Tudo isto era conseguido com poucos meios: com os contributos de cada um integrados num programa de acção conjunto que ia sendo definido e explicitado, à medida que cada um falava. Ao Primeiro-Ministro cabia formular a síntese, cuidando de aproveitar o muito de positivo que havia nas contribuições de cada ministro.

\*

Na reunião de 17/2/1988 do Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos, debruçámo-nos especialmente sobre os resultados da recente Cimeira de Bruxelas da Comunidade Europeia e sobre a maneira de implementar o chamado Acordo de Bruxelas. Portugal tinha sido o país que mais havia beneficiado, em todos os sectores. No âmbito da PAC tinha havido a introdução dos estabilizadores, mas com vantagem para nós; os preços da próxima campanha desceriam somente 3%; também nos afectava o “set-aside” (pousio), mas ele seria recompensado com 100 a 600 ECU/hectare (Devo dizer que, pessoalmente, sou contra esta prática em países conhecidos como tendo pouco e sofrível solo agrícola). Para Portugal tinha sido aceite mais apoio e mais longo prazo para a reconversão da sua agricultura. E tinha ficado também com a liberdade para utilizar ou não a regra do pousio. Estávamos a iniciar um processo de negociação com vista a assegurar os aumentos de apoio e a extensão dos prazos. Por outro lado, conseguiu-se uma fórmula interessante para financiar os *stocks* dos produtos agrícolas. Foi uma cimeira muito importante para o nosso sector agrícola.

Em matéria de fundos estruturais, que me tocavam de perto, foi garantida a duplicação em 1993, com a particularidade de ela já ir acontecer em 1992, em relação às regiões de objectivo 1 (rendimento entre 0,5 e 0,75 da média europeia). Dever-se-ia, através dos projectos apresentados, concentrar as aplicações nas regiões com rendimento per capita inferior a 0,75 daquela média.

Com essa duplicação garantida, Portugal poderia beneficiar de um apoio de cerca de 400 milhões de contos por ano, ao longo dos cinco anos seguintes. O PEDIP subiria de 80 MECU para 100MECU por ano, ao longo dos cinco anos seguintes. Impunha-se ver aprovado o respectivo regulamento. Pretendia-se que o Ministério do Planeamento fosse rápido na definição de uma estratégia que



FIG. Com Eng.º Luís Mira Amaral, Ministro da Indústria e Energia, Prof. João de Deus Pinheiro, Ministro dos Negócios Estrangeiros, Dr. António d'Orey Capucho, Ministro dos Assuntos Parlamentares e Dr. Joaquim Fernando Nogueira, Ministro da Presidência.

permitisse mobilizar os fundos postos à disposição e outros que poderiam ainda beneficiar os sectores do Ambiente e da Ciência e Tecnologia. O Ministro das Obras Públicas queria ajudas para a remodelação do sector ferroviário e da CP em particular. No sector das estradas não havia, obviamente, dificuldades; os nossos construtores davam resposta às solicitações já feitas e a muito mais.

A questão dos regulamentos era urgente. Não podiam ser afectos meios sem ser no quadro de regras aprovadas pelas duas partes (Portugal e a Comunidade). Por isso a atenção tinha que ser fixada na definição desses quadros orientadores. Era necessário, nomeadamente, renegociar novos regulamentos para o FEDER, para o Fundo Social, para o FEOGA-Orientação e para o PEDIP. Isso significava muito trabalho de cada sector e da coordenação.

O Ministro das Finanças pretendia, naturalmente, que essas ajudas viessem aliviar o investimento público, nomeadamente das empresas públicas como a EDP, a CP e a BRISA.

O Ministro do Comércio e Turismo pretendia ver o apoio comunitário alargado às empresas comerciais e, especialmente, à promoção externa, cada vez mais cara e indispensável ao sector do turismo.

O Primeiro-Ministro, sublinhando o significado de serem mais de 200 milhões de contos por ano, o que tinha sido conseguido, recomendou que fossem financiados, especialmente, projectos do foro da Educação: formação profissional e construção de escolas através do FEDER. A Educação era uma prioridade do Governo e isso tinha de ser mostrado através dos meios afectados. Pretendia que eu elaborasse um documento que tornasse patente uma estratégia de actuação coerente e integrada. Não deveria limitar-se a ser uma mera descrição dos investimentos a realizar, mas conter, também, um guião para uma campanha de mobilização pública.

Se elaborei um pouco mais sobre a descrição deste Conselho foi para tornar patentes as preocupações que eram as nossas. Houve um movimento da oposição e da comunicação social que se comprazia em dizer que era tudo para o “betão”, reduzindo a acção a obras públicas. Havia muito mais por detrás. Apesar disso, devo lembrar que era continuamente invocada a Primeira República que, tirando dois ou três liceus em Lisboa, não conseguiu construir praticamente nada.

Para construir é preciso ter tempo para elaborar programas e projectos. Ora, os governos daquele tempo não duravam o suficiente para compor um programa; além disso, mal um deles caía, o seguinte ocupava-se mais a destruir ou a denegrir a acção do anterior do que a elaborar o seu próprio plano de acção. Para qualquer governante é muito importante saber história e reflectir sobre a forma de actuar dos que comandaram os destinos do país, ao longo das diversas épocas, tantas das acções boas como especialmente das más, para evitar repetir os erros que eles cometeram.

\*

No mesmo Conselho, o Ministro das Finanças fez uma exposição sobre política monetária. O País ia libertar-se dos limites de crédito impostos pelo FMI, em 1988. Era o Banco de Portugal que fixava os limites do crédito, por via de circulares enviadas a cada banco. Concedia-se que estava a haver um exagero na definição desses limites. Admitia-se que as coisas iriam melhorar a pouco e pouco e que a taxa de juro corria o risco de subir. Somente se aceitava discriminação contra os que podiam alimentar e fazer aumentar as importações.

Tudo isto era no tempo em que o Governo tinha uma política monetária e podia executá-la!...

O Ministro das Obras Públicas era quem mais se queixava em relação aos limites do crédito. Continuava a registar-se uma procura crescente do crédito para aquisição de habitação própria. Aliás, o preço do metro quadrado de construção estava a sofrer uma especulação generalizada. Os preços das casas não tinham nada a ver nem com a evolução dos custos dos materiais de construção nem com a correspondente dos da mão-de-obra. Havia outros impulsos para a especulação e muitos intermediários a fazer belas fortunas por causa das dificuldades que existiam. Só a Caixa Geral de Depósitos estava a demorar cerca de onze meses para se pronunciar acerca dos pedidos de créditos. Todas as formas de atrito, particularmente nos fluxos de dinheiro, têm repercussões no seu custo; e este reflecte-se sempre negativamente sobre quem dele precisa, proporcionando benefícios injustificados a quem está em posição de o conceder.

\*

A entrada na fronteira de Vilar Formoso é a nossa principal porta terrestre. Por isso atraía muitas actividades que precisam de numerosos compradores dos dois lados da linha de demarcação. Hoje está tudo muito diferente mas, nessa ocasião, havia que resolver problemas de ordenamento e de equipamento variados. Desde a água que escasseava até ao parque dos camiões TIR, passando pela famosa feira que atraía compradores e vendedores de uma vastíssima área nos dois países, a área de Vilar Formoso punha mais problemas do que muitos concelhos do país. Por isso, foi decidido fazer um Gabinete de Vilar Formoso, para pegar nestas pontas todas e atá-las do modo mais harmonioso possível. Passei uma tarde a ouvi-los falar. O levantamento dos problemas estava feito. As soluções é que dependiam do montante maior ou menor dos apoios que tivessem. O Presidente da Comissão de Coordenação Regional, o Doutor Manuel Porto, era um entusiasta deste polo que vivia de ser um posto de passagem e de nele se cruzarem duas formas de ser, mas com muitas afinidades entre si. O grande problema destas zonas é que a sua actividade é muito sazonal: entre o Verão e o Inverno; entre o dia da feira e os outros dias da semana... produzindo sempre muito lixo que também não é um fluxo contínuo; tem picos. E reclamando um robusto plano de protecção civil. Gerir bem um espaço destes exige profissionalismo. Mas ali estavam os Autarcas a dizer que um entreposto destes é sempre gerador de riqueza... o que é verdade.

\*

Agora que toda a gente clama ter sido sempre contra a localização de um novo aeroporto na Ota, convém lembrar que, em Fevereiro de 1988, quando se começou a falar nisso com mais intensidade, foram muitos os que vieram falar comigo, solicitando conversas com o Secretário de Estado das Vias de Comunicação, a quem cabia a coordenação do sector, para lhe manifestar o seu apoio e, naturalmente, fazer algumas sugestões para melhorar a escolha. Em 22 de Fevereiro, recebi o Presidente da Câmara Municipal da Nazaré (PS) que pretendia marcar reuniões formais com o Secretário de Estado e com o Presidente da ANA (Aeroportos e Navegação Aérea) para avançar argumentos a favor da localização do aeroporto na Ota.

\*

O Dr. Manuel Pereira, antigo funcionário do Ministério da Administração Interna e impecável Governador Civil de Coimbra, Secretário de Estado da Administração Regional e Local (7.º Governo Constitucional) e Ministro da Administração Interna (11.º Governo Constitucional), tornou-se um activo membro do Parlamento Europeu, muito empenhado em questões relacionadas com as fronteiras. Tinha participado em trabalhos do Conselho da Europa, nesta área (a Convenção Europeia da Cooperação Transfronteiriça) e retomou o tema, em 1988, quando foi para o Parlamento Europeu. Sempre que vinha a Lisboa visitava-me, para me pôr a par do que estava a fazer para a concretização de um programa integrado para as regiões fronteiriças de Portugal e de Espanha. Muito tempo se ocupou nesta discussão a que os Autarcas da Raia atribuíam a maior das importâncias. Até que um dia veio o acordo de Schengen, apagando de um só golpe todas as fronteiras internas. Os que se viam limitados na sua acção por causa das barreiras administrativas existentes, não deram grande sequência ao seu apagamento... ou, então, estão a dar mas a ritmo muito lento. A geografia das fronteiras é um domínio complexo da geografia que estuda também as marcas culturais e mentais que a sua existência acaba por deixar. Os hábitos e as formas de pensar e de sentir não se alteram de um dia para o outro.

\*

Os Governadores Cívicos eram os representantes do Governo nos distritos. Eram, portanto, da confiança do governo, respondendo, hierarquicamente ao Ministro da Administração Interna. Eu sempre tive bom apoio de todos eles, porque uma das suas grandes prioridades era o desenvolvimento das suas circunscrições e, para isso, o interlocutor privilegiado era eu. Mas, alguns não resistiam a interferências de natureza política, especialmente junto das Câmaras Municipais e, particularmente, daquelas que não eram da cor política do Governo. Tive algumas queixas que, como sempre, reclamam tempo para ser resolvidas. Alguns deles eram mesmo os presidentes das comissões políticas distritais do partido do Governo. A exemplo do que aconteceu noutros sectores, os actuais (2013) detentores do poder resolveram o assunto de forma radical: acabaram com eles, de um dia para

o outro. Fizeram-no sem definir para onde iriam algumas das funções que eles desempenhavam. Teria valido a pena encarregar alguém de percorrer o elenco dessas funções para definir a quem passariam a incumbir aquelas que eram específicas dos Governadores. Por outro lado, não tiveram grandes ideias acerca da afectação das suas instalações. Algumas estão há largos meses à venda, numa ocasião em que ninguém compra edifícios de aparato.

Do poder reclama-se, antes de tudo, que ele seja sensato e não precipitado.

\*

O comércio paralelo está infiltrado em toda a parte, nomeadamente nas repartições públicas. Cada um arredonda o seu vencimento mensal vendendo o que está em melhor posição para transacionar: o azeite ou os chouriços lá da terra, os *blue-jeans* arranjados clandestinamente por um primo que trabalha num porto, o *whisky* ou o tabaco de contrabando, etc. E o pior é que os chefes hierárquicos não interferem; alguns serão clientes; a maior parte tem receio de ser disciplinador. É, sobretudo, o nosso lado “levantino” a funcionar sempre que pode.

\*

São tradicionais as pequenas guerras entre Inspeções-gerais, especialmente entre as sectoriais e a Inspeção-geral de Finanças que tem sempre propensão para absorver todas as outras, achando que há sempre influências de natureza política perniciosas a afectar a actuação das outras. Com governos menos fortes, nos quais a preponderância do Ministro das Finanças seja absoluta, a tentação de tudo confiar à IGF é sempre muito grande. E não me parece que seja para bem do funcionamento da Administração. Não é somente o aspecto das finanças públicas que está em causa. Há muitas outras facetas que devem ser fiscalizadas e corrigidas e, para isso, a especialização conta alguma coisa. É sempre a velha pecha portuguesa: é mais fácil mandar do que coordenar e acertar procedimentos. Além, obviamente, de concentrar as vagas num só corpo inspectivo... o que dá sempre jeito à Inspeção mais forte...

\*

Na reunião de 8/3/1988 do Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos foi feito um *brain-storming* acerca de Sines, da sua vocação e da sua gestão. Analisaram-se as condições a proporcionar aos investidores que se quisessem fixar em Sines. Para a gestão, as alternativas oscilavam entre a figura de um comissário com largos poderes executivos e a constituição de uma sociedade de desenvolvimento regional, as preferências indo para o primeiro, por estarmos já vacinados contra o peso de órgãos administrativos pesados e, portanto, pouco elásticos. Já não se acreditava na fixação de uma nova concentração de indústrias pesadas ou, como então se dizia, de um Barreiro II. O Ministro das Obras Públicas, muito justamente, dizia que só proporia as novas infraestruturas ou a melhoria das existentes depois de se saber qual seria a vocação económica do polo. E havia recomendações de todos os lados para reduzir ao mínimo o envolvimento do Estado. Queriam induzir a localização de investimento privado, mas com investimentos públicos marginais. Depois do que tinha sido o Gabinete da Área de Sines, com ligação privilegiada ao Presidente do Conselho de Ministros, o quadro então recomendado era de grande limitação de funções e de meios. Por isso, eram importantes estas discussões que envolviam todos os sectores, mas que tinham no Ministro do Planeamento o impulsionador da análise e, posteriormente, o coordenador das acções a desenvolver. Já tinha passado a fase do desmantelamento do Gabinete. Tratava-se, agora, de construir.

\*

Na tarde do dia 8/3/1988, tive uma reunião com todos os Governadores Civis. Como já disse, eles tinham um real poder no seu território, não isento de atritos com os Presidentes das Câmaras, mas muito facilitado, porque sabiam que os fundos comunitários eram coordenados por mim e estes tornavam-se indispensáveis para a sua acção. De uma maneira geral tive boas relações com eles. Era frequente solicitar-lhes a sua cumplicidade, em numerosas matérias e eles estimavam o sinal de confiança que isso significava. Só tive um pequeno incidente com um deles, totalmente imputável a uma questão de prestígio pessoal; achou que eu estava a dar atenção demasiada a um Presidente da Câmara da oposição,

em vez de patentear uma escrupulosa observância das regras do protocolo que o punham em lugar mais elevado do que ao autarca. Como “cheirei” imediatamente o que ia no ar, precavi-me para não deixar avolumar o empertigamento. Mas as relações não voltaram a colar... A confiança é um bem raro!

No tempo em que exerci funções ministeriais, os Governadores Civis já não tinham o peso político que haviam tido, especialmente no regime anterior e advinhavam que as funções iriam ser diminuídas de conteúdo, face à perspectiva de criação das regiões administrativas. Mas eram, ainda, entidades com muita informação e capacidade de actuação. Nas reuniões que mantive com eles, havia, porém, uma propensão para a queixa por se sentirem ultrapassados em numerosos sectores. A verdade é que a administração pública se tornou muito complexa, com numerosos sectores e agentes, alguns escapando, nas suas diligências, à coordenação dos governadores. Essas manifestações, contudo, nunca comprometeram a sua colaboração. Queriam ser prevenidos acerca do que se ia passar; detestavam ser surpreendidos por uma iniciativa qualquer, em relação à qual não tivessem sido consultados. Abominavam ser, nas palavras de um deles, a “caixa das queixas”. Por isso eu privilegiava tanto a realização das reuniões nas habitualmente excelentes instalações dos Governos Civis. Viam que as Comissões de Coordenação Regional geriam verbas e dispunham de meios técnicos que eles não tinham. Daí que eu recomendasse aos presidentes que os visitassem com frequência, ouvindo os seus bons conselhos. Mas havia sempre um ou outro que insistia no carácter técnico e não político das Comissões de Coordenação. Um ou outro sugeria mesmo a realização de encontros com as “forças vivas” do distrito, coisa que eu nunca acalentei por privilegiar naturalmente os aspectos formais das representações.

Queriam, compreensivelmente, estar muito informados acerca dos incentivos disponíveis e daqueles que tinham sido distribuídos. Os mais pragmáticos diziam mesmo que só queriam estar a par dos incentivos no campo da indústria e no domínio do turismo. Os outros interessavam pouco.

Vistas as coisas hoje (2014), é interessante recordar como não havia reunião com Governadores que não resultasse num rol de novas estradas a construir. Eu acho que, a partir dos finais da década de 90, se construíram demasiados ei-

xos e se adoptaram fórmulas financeiras para o fazer que haveriam, fatalmente, de conduzir a dificuldades. Agora, afirmar que a acessibilidade acrescida não correspondia a um anseio generalizadamente sentido, é não possuir informação acerca do que a auscultação das populações permitia, então, conhecer.

\*

Sempre fui a favor do estabelecimento de contratos-programa entre partes que se comprometem em relação à acção e aos dinheiros. Para mim, é muito vinculativo e, portanto, solene que duas entidades, através dos seus representantes legítimos, digam o que vão fazer e quando e quanto dinheiro orientam dos seus recursos, para aquilo que prometem fazer. Por isso solicitei ao Eng.<sup>o</sup> António Pinto, Director-geral do Gabinete de Planeamento do Ministério, que desenvolvesse a regulamentação necessária, com definição explícita dos critérios de decisão, de modo a que todas as operações fossem da maior transparência. Nessa ocasião (Março/88), começaram a surgir de modo muito explícito, os edifícios das Câmaras Municipais como objecto da celebração desses contratos. Foi nessa ocasião que se começou a contemplar uma acção mais vigorosa no domínio da reabilitação urbana. Encomendei, então, um manual da reabilitação de edifícios. Foram esboçados vários. O melhor de todos é da autoria do meu colega Vasco Peixoto de Freitas e foi elaborado ao abrigo de uma parceria entre a Faculdade de Engenharia e a Ordem dos Engenheiros. Trata-se, simultaneamente, de um trabalho técnico e da assunção de uma posição de princípio, em relação à reabilitação e à forma como se deve actuar sobre as construções degradadas.

\*

A primeira Secretaria de Estado a ser informatizada foi a do Ambiente e Recursos Naturais muito por iniciativa do Eng.<sup>o</sup> Carlos Pimenta que estava sempre atento às inovações que importavam, tanto na sua área específica como nas de interesse geral. Em 1988 (Março) já se tinha tomado a decisão de estender a todos os serviços do Ministério o que tinha sido feito na Secretaria de Estado. O Secretário-geral ficou com a incumbência de acompanhar a materialização da decisão.

Por outro lado, preocupava-me, particularmente, a falta de rejuvenescimento dos quadros do Ministério. Vivia-se, então, uma fase promissora no sector privado que pagava muito melhor do que o público aos seus quadros mais competentes. Por isso, era necessário tornar estimulante o ingresso na função pública e a permanência dos melhores elementos. Isso implicava levar a efeito uma política de recrutamento eficaz, acompanhada de esquemas de formação e de abertura de oportunidades que agradassem a esses novos quadros, nas quais se incluía uma passagem por postos internacionais, sempre muito valorizada.

\*

Num Governo, o problema da comunicação é crucial. Não somente debaixo do ponto de vista político, mas também no que respeita aos arranjos administrativos que permitem prestar serviços aos Cidadãos. Quanto se trata dos ministérios tradicionais – como são os que tratam do exercício da soberania: Defesa, Negócios Estrangeiros, Justiça, Administração Interna e Finanças – o cidadão comum tem uma ideia razoável acerca das responsabilidades que lhes estão confiadas. Coisa parecida se passa em relação aos ministérios como os da Saúde ou da Educação. Agora, quando há inovação quer nos títulos dos ministérios quer nos arranjos organizativos que adoptaram, o desconhecimento é generalizado, mesmo entre pessoas que, por uma ou outra forma, contactam com a Administração e, em princípio, deveriam saber. Sucede, contudo, que muito pouca gente lê a lei orgânica do Governo e dos Ministérios, no Diário da República, de modo que se impõe uma divulgação, diria quase popular, do que são as responsabilidades de cada um deles. Foi por isso que reuni (3/31988) com todos os Directores-gerais do Ministério e com o Secretário-geral para solicitar a todos que, passados quase três anos sobre o momento em que o arranjo vigente tinha sido adoptado (Novembro/85), preparassem uma exposição a dizer o que cada um fazia. Ela deveria ser muito barata – à base de quadros parietais – e fácil de circular por todo o país. Era preciso que fosse apelativa e tivesse um fio condutor. Daí a incumbência de coordenação dada ao Secretário-geral. O espaço reservado a cada um deveria ser equivalente e o estilo idêntico. Por outro lado e no outro sentido, deveria haver informação para a imprensa acerca do que o Ministério fazia. Se ela fosse usada se-

ria óptimo; se não lhe ligassem, tínhamos cumprido com o nosso dever e não poderiam dizer que não havíamos fornecido elementos. É evidente que tudo deveria ter forma atraente para ser palatável; despejar diplomas inteiros sem resumos atraentes era condenar a informação ao insucesso. Não deveriam ser somente ficheiros de legislação, mas também explicações inteligíveis do mesmo. Tinham todos de se treinar nas artes da comunicação.

\*

A Administração estava a evoluir no sentido de aumentar a interdependência entre os serviços, Por isso, o estabelecimento de estruturas matriciais era importante. Por outro lado, havia necessidades não explicitadas que, muitas vezes, eram mais importantes do que as explícitas. Era o caso, por exemplo, da informação sobre o acesso aos diversos fundos comunitários. Acontece que a Administração possuía um conhecimento escasso acerca dos diferentes públicos que era suposta servir. O público não é homogéneo. Era preciso conhecê-lo e investir expressivamente no atendimento do Cidadão.

Qualquer Governo enfrenta sempre a necessidade de escolher entre a quantidade e a qualidade. Para nós a prioridade ia sempre para a segunda mas era preciso motivar e dignificar os funcionários porque, de outra forma, ficaríamos os que não fossem para o sector privado e, esses, permaneceriam longamente abúlicos e sem motivação que os despertasse. Impunha-se, por isso, reduzir a quantidade global dos efectivos apostando na formação dos que realmente contavam.

A memória desses tempos já se perdeu, mas eu não esqueço as “chusmas” de contínuos que enchiam os corredores dos ministérios e das repartições quando, na década de sessenta, comecei a frequentá-los. No 25 de Abril o que sucedeu foi que deixaram de usar uniforme... mas o seu número cresceu e o colorido das camisas deu um ambiente latino-americano aos espaços soturnos que eram correntes na Administração. A decisão tomada em 1985 de se fazer um quadro único para o Ministério contribuiu muito para a consolidação do mesmo. Era preciso agora explorar o sucesso através de uma gestão que apostasse na qualidade. Para isso, eu precisava de assegurar a complicitade dos Directores-gerais, o que impunha ser ela cultivada através de uma atenção muito próxima.

Havia muitos Directores-gerais que se queixavam das péssimas condições físicas em que tinham os seus funcionários de trabalhar. Sempre entendi que deve ser dada atenção prioritária às instalações: austeras mas dignas. Quando percorro, mentalmente, os locais por onde passei constato que sempre os deixei melhor do que na altura em que para lá fui; é uma obrigação que se impõe a qualquer dirigente.

\*

Em princípios de 1988, houve uma Cimeira em Bruxelas. De acordo com a lei, o Primeiro-Ministro deveria ir ao Parlamento apresentar os resultados, o que ele fez em 14 de Março. O mais aguerrido foi o PCP que se insurgiu contra o equilíbrio conseguido em matéria de pescas, particularmente no acordo estabelecido entre a CEE e Marrocos que eles entendiam ter sido pago pela “sardinha portuguesa”. O Eng.º João Cravinho queria que fosse discutido na Assembleia o Programa de Desenvolvimento Regional e o Dr. Vítor Constâncio achava que nós estávamos a transformar o “marketing político” em ética e que o Primeiro-Ministro confundia democracia com ditadura da maioria.

Como se vê nada de substancial, porque, com raras excepções, ninguém estudava a sério o que, realmente, se tinha passado em Bruxelas. É uma consequência recorrente da posição geográfica periférica do país, mas também da pouca vontade em informar-se, em analisar as circunstâncias de cada decisão e, na realidade, da ignorância em matéria de assuntos europeus. Por isso, a discussão ia muito para questões de princípio. A essência das políticas definidas escapava à discussão.

\*

Em 1988, quando se olhava para a dinâmica demográfica das diversas regiões do país, podia dizer-se que era a Costa Vicentina a única zona do Litoral Português que estava a perder população. Em vinte e cinco anos (2014), a situação mudou muito!...

\*

Tive de enfrentar um grave problema no campo das obras hidráulicas. À força de as estimular, as solicitações, nos últimos dois anos, tinham duplicado e o número de técnicos que apreciavam os projectos tinha sido reduzido radicalmente. Os pro-

ponentes protestavam com razão, o que é a pior situação a que um ministro tem de fazer face. Tinha de ser ultrapassado o emperramento existente na contratação de novos técnicos capazes de voltar a pôr nos eixos a apreciação das propostas.

\*

Em 22 de Março de 1988, houve uma reunião do Conselho de Ministros dos Assuntos Económicos, dedicada às relações entre a investigação científica e as empresas. Comecei eu por elaborar sobre a necessidade de aprofundar essas relações, de modo a vermos aumentada a parcela da investigação a cargo das empresas. Não era necessário que fosse dentro das empresas, mas sim encomendada pelas empresas. Fiz uma larga referência às estatísticas e ao nosso plano para melhorar a situação.

O Ministro da Indústria e Energia (Eng.<sup>o</sup> Luís Mira Amaral) elaborou sobre o aproveitamento do PEDIP para inovar e para usar o sistema de incentivos existentes para promover a inovação tecnológica necessária. Tinha dado orientações ao LNETI para desenvolver um programa mobilizador da inovação e tecnologia que actuasse em paralelo, relativamente ao programa mobilizador de Ciência e Tecnologia. Muitas das coisas que ele queria ver avançar – nomeadamente o controlo de qualidade – não reclamavam nenhum esforço de investigação; eram somente adaptações de conhecimentos há muito adquiridos. Queria aproveitar o PEDIP para fomentar os laços que deveriam unir as empresas aos centros de investigação. Merecia-lhe uma atenção especial o sector energético, pela diversidade enorme de situações que apresentava, reclamando uma grande versatilidade das respostas. Dava prioridade à mobilização das formas de energia tradicionais e pretendia generalizar muito as chamadas “economias de energia”. Dizia mesmo que uma das grandes fontes de energia era a economia de energia. Nisso estava particularmente empenhado. Daí a sua preocupação em dispor de meios para a certificação e homologação de equipamentos.

O Ministro da Educação começou por se referir ao financiamento das Universidades pela JNICT e pelo INIC que, nessa ocasião, ainda existia. Desagregando as despesas verificava-se que eram 45% dos meios destinados a apoiar a chamada investigação fundamental, 45% a investigação aplicada e 10% destinados a apoiar

as despesas de desenvolvimento. Acentuou a necessidade de formação de investigadores e de reformulação dos mestrados cujo projecto de diploma estava quase pronto. E referiu que, no Japão, mais de 50% dos novos doutores iam para as empresas, onde era visível a sua acção. Pronunciou-se contra o financiamento por projectos que, dizia, conduziria à depauperação dos equipamentos; preferia vê-los agregados por instituições que submetessem a financiamento os seus laboratórios, podendo dessa forma revigorar-se o conjunto de infraestruturas de investigação. Eu não via inconveniente nisso embora acreditasse pouco na capacidade das grandes unidades para coordenarem as propostas das suas unidades. Mas acharia excelente que houvesse uma ou outra mais ambiciosa que visasse a instalação de grandes equipamentos cujo aproveitamento estaria assegurado à partida. Ele temia um “utilitarismo demasiado” a invadir as nossas universidades; eu devo dizer que temia o oposto... Mas estávamos de acordo em relação ao financiamento da investigação de qualidade.

Era necessário um programa de acção global para a Ciência e Tecnologia. Mas a estratégia deveria enquadrar todos os sectores e era disso mesmo que se estava a tratar nessa reunião. O Ministro dos Negócios Estrangeiros (João de Deus Pinheiro) formulou a pergunta que eu pretendia ver respondida: Há uma coordenação da política de Ciência e Tecnologia ou há uma política para cada sector? A resposta estava implícita nas intervenções de todos: deveria haver uma política geral, seguida por todos os sectores.

O Ministro das Obras Públicas incentivou-nos a promover uma ligação mais intensa entre os investigadores e os utilizadores. E gostaria de ver um maior encorajamento às empresas para introduzirem inovação naquilo que faziam.

O Ministro da Agricultura confrontava-se com uma dispersão grande de centros de investigação (Santarém, Elvas, etc.) que lhe tornavam difícil fazer uma avaliação do trabalho do INIA (Instituto Nacional de Investigação Agronómica). Este resultava da fusão de centros de investigação que tinham sido autónomos e que não haviam, ainda, aprendido a actuar em conjunto. Tinha imposto a regra de ser a investigação financiada em 50% pelo sector privado. Mas defrontava-se com a questão da coordenação de um universo que se tinha desenvolvido autonomamente, com uma vaga coordenação ministerial que todos pareciam ter apreciado, porque demora-

vam a encaixar-se no novo quadro de coordenação mais próxima e indispensável. O Secretário de Estado do Ensino Superior (Prof. Alberto Ralha) citou Goethe: “a ciência para uns é a mais celestial das deusas; para outros é uma vaca que lhes dá leite”. A situação não é tão dicotómica! O segredo está em conciliar o leite com a devoção.

Havia uns cépticos relativamente à procura de tecnologia em Portugal, sublinhando que ela tem sido maioritariamente pública. Um deles disse, mesmo, que o LNEC (Laboratório Nacional de Engenharia Civil) era um fruto da compra pública e, por isso, foi bem-sucedido. Não acreditava na bondade de financiar a oferta. Aconselhava a que financiássemos a procura, assim incentivando as empresas a modernizar-se. Como acontece frequentemente, havia verdade nos dois lados. A acção equilibrada deveria combinar as duas formas de propulsão: a oferta e a procura. A experiência mostrava, contudo, que escolher somente o caminho do financiamento da procura era deixarmo-nos ficar exclusivamente nas mãos de quem, muitos o diziam, não valorizava, suficientemente a inovação para que esta representasse um instrumento decisivo. O melhor é conjugar os dois lados e “ir probando”...

\*

A procura de melhores estatísticas ao mais baixo custo era uma preocupação constante, minha e do Presidente do INE. Havia muitas melhorias a fazer em matéria de colheita de dados. O sector em que reinava maior perturbação era o da Educação, porque os responsáveis sectoriais inundavam os conselhos directivos das escolas com pedidos de informação quando muitos dos dados requeridos poderiam ser obtidos por via administrativa.

É preciso convencer as pessoas de que é óptimo dispor de muita informação, mas que a colheita de dados é sempre cara. Para já não falar no seu tratamento, agregação e publicação. Quando se pede uma informação é indispensável saber por que é ela importante e enunciar o que se irá fazer com os dados obtidos.

\*

Nunca vi nenhum funcionário português recusar um pedido de cooperação com países africanos. A África está-nos entranhada no sangue e na imaginação. O sec-

tor da estatística era, seguramente, um dos que mais necessitava de apoio porque o pouco que havia tinha sido destruído ou, pelo menos, maltratado e as necessidades de informação eram ingentes. Para a definição de qualquer tipo de política. E era evidente que aqueles que estavam em melhor posição para os apoiar éramos nós. Por isso dei sempre todo o apoio, nesta matéria, ao Prof. Manuel Vilares, nomeadamente através da excelente escola que ele constituiu, o ISEGI. A partilha de uma cultura estatística comum, em relação aos países africanos de expressão oficial portuguesa, sempre me pareceu ser um instrumento de cooperação estratégico da maior importância. Esta era uma posição que eu partilhava com o Primeiro-Ministro e com o Ministro dos Negócios Estrangeiros.

\*

Nós preocupávamo-nos com os sinais que a opinião pública podia apanhar em relação ao que estávamos a fazer. É evidente que a adesão às Comunidades tinha sido um facto importante para a Sociedade Portuguesa e, por isso, gostávamos de saber o que se pensaria, por exemplo, do conjunto de cerca de 300 directivas que teríamos de transpor até 1992. Dos estudos que tínhamos sobre as consequências económicas do mercado interior, verificámos que elas seriam extremamente positivas. Por isso gostaríamos que o Governo ficasse associado à mudança que se estava a operar. Porque ela era positiva. Porque ela era geral e não somente relativa a um ou outro sector. Era evidente que nós pretendíamos que a opinião pública nos olhasse como sendo os agentes da mudança. Se isso acontecesse, à oposição restava assumir-se como a defensora do “status quo”, o que, para nós, era interessante. Ser oposição não é fácil! Vemos, nos tempos que correm (2014), que a oposição não tem sabido escolher um caminho positivo; só diz não a tudo; isso irá complicar a sua vida, porque a população gosta de ver traçado um caminho com o qual se identifique. Mas é evidente que tudo deverá ser explicado, demonstrando convicção naquilo que se propõe. A hesitação é fatal. Por isso é indispensável pensar antes de agir para poder fazê-lo com determinação.

Esta era a imagem exterior que queríamos projectar. Mas, entre nós havia insatisfações que não escondíamos nas reuniões do Conselho de Ministros. Isso respeitava especialmente aos sectores da Justiça, da Defesa e da Segurança Interna,

onde sentíamos que se deveria fazer mais. O pior é que para elas não havia fundos de apoio. Por outro lado, achávamo-nos sofríveis em matéria de informação e descontentíssimos com o peso da burocracia que não estávamos a conseguir mudar, mais ou menos em todos os sectores. Ela tinha um peso especial no funcionamento dos tribunais e na própria máquina administrativa. E as consequências negativas desse emperramento iriam cair sobre o Governo, como é costume. Agora (2014), queixamo-nos de não ver surgir uma reforma do Estado. Ela nunca pode ser pontual. Ela tem de ser contínua para ser eficaz. Mas havia muita gente a arrastar os pés, pensando que dessa forma ficaria melhor. Ora isso não é verdade, porque, se se apostar no imobilismo, este conduzirá sempre a um fim sem brilho. Um risco que corre qualquer Governo, em Portugal, é deixar-se afogar nas tarefas do dia-a-dia, por sobre-solicitação da máquina administrativa que prefere atirar para os ministros o ónus das decisões correntes. Por isso, eu sempre fui a favor de uma Administração competente, para assegurar o desempenho das funções que traduzem as orientações do Governo. Os ministros têm de dispor de tempo para pensar estrategicamente, o que é mais difícil mas corresponde à essência da sua função. As decisões de todos os dias devem remeter para quadros estratégicos que, nos diversos sectores, declinem a política geral do Governo. Os ministros têm de aprender a não acumular funções técnicas e administrativas com o seu papel político; um ministro é, sobretudo, um agente político. Era evidente que nós não tínhamos o apoio da Comunicação Social. Ainda terão de passar muitos anos para que ela, em Portugal, não seja dominada pelos sectores da esquerda. Habituarão-se a isso nos anos 70 e são incapazes de fugir dos arquétipos que criaram. Por isso, qualquer governo do centro tem de aprender a comunicar directamente com a população. Deve fazê-lo poucas vezes, para não se banalizar. Deve cada um preparar-se muito bem para qualquer intervenção política que faça. Mas tem de criar uma imagem de seriedade e de eficácia que passe para a generalidade da opinião pública. Por outro lado, deve actuar sempre por antecipação, evitando andar a reboque de situações que não comande porque não as criou. As conferências de imprensa raramente são positivas. A informação que importa transmitir deve ser muito bem trabalhada e servida em doses susceptíveis de absorção. Já vi muitos políticos novatos tropeçarem numa super-abundância de dados e de pormenores que ninguém retém. As

mensagens têm de ser sempre curtas e claras. Algumas vezes tenho ouvido a certos bem-intencionados dizer que é uma intervenção “p’ra arrasar”. Arrasados ficam eles por tanto quererem dizer e tão pouco explicarem.

São muito pouco fiáveis as chamadas “fugas controladas de informação”. Em primeiro lugar, não são controláveis e, por isso, é sempre muito aleatório o seu resultado. Em segundo lugar, o processo não é susceptível de repetição. Talvez seja pouco imaginativo, mas não sou grande entusiasta dessas fórmulas criativas de estabelecer contacto com a opinião pública. Pelo contrário, sou a favor da preparação de “dossiers” objectivos que abordem o que se quer comunicar com rigor e com seriedade patente (e sem adjectivos...).

\*

Em 1988, ainda se discutia se o lanço da auto-estrada entre Campo e Paredes-Penafiel haveria de ter cinco ou seis nós. Hoje, mesmo para os que assistimos, então, às discussões e à construção, parece-nos que a auto-estrada sempre lá esteve, pelo menos desde a fundação da nacionalidade!...

\*

A minha preocupação com a competitividade da nossa indústria levou-me a apoiar sem reservas a constituição da Escola Superior de Design do Porto. Em Abril de 1988 soube que ela iria abrir em Outubro seguinte. Não poderia colidir, na sua actividade, com nenhuma escola universitária de design já existente. Teria vocação politécnica, com quatro objectivos maiores: i) a formação superior em design industrial e artesanal; ii) o aperfeiçoamento dos profissionais; iii) o apoio às empresas e iv) a certificação. A Câmara Municipal de Matosinhos ofereceu as instalações. A Escola tem prestado bons serviços, daqueles de que só se sente a falta quando não são prestados.

\*

Em Portugal há uma tendência perniciosa para utilizar indevidamente fórmulas institucionais que dão excelentes resultados em certas circunstância, mas não noutras. Seria óptimo que se pudesse limitar a solução cooperativa à agricultura

e à habitação social. Quando ela foi transposta para o sector da educação trouxe complicações diversas e, em alguns casos frustrações, porque se esperava poder fazer evoluir uma cooperativa para uma sociedade anónima... Equívocos semelhantes ocorreram com as fundações. Se elas tivessem ficado confinadas aos campos em que a experiência já as havia consagrado, não haveria necessidade de fazer recenseamentos e usar de métodos radicais para conduzir ao bom caminho algumas organizações que, afinal, só queriam beneficiar do estatuto fiscal das fundações, mas não estavam na disposição de respeitar uma série de regras que as justificavam por via dos fins a que a organização se dedicava ou das formas de constituir o seu capital social. Tudo isto se deve, naturalmente, à grande criatividade de alguns decisores que espreitam todas as janelas de oportunidade para ganhar mais ou pagar menos. Ou, noutra hipótese, à flexibilidade de alguma legislação. Talvez seja por aqui que se há-de vir a encontrar uma solução eficaz.

\*

As Comissões Parlamentares do Parlamento Europeu costumam reunir-se nos países-membros para analisar a situação específica do seu sector. Em 1988, a Comissão Parlamentar dos Assuntos Sociais quis reunir em Portugal, em Julho. Em Abril, recebi o representante português, Dr. Fernando Gomes que, com o Ministro do Emprego e da Segurança Social vieram combinar comigo a linha geral das reuniões. A delegação seria dividida em dois grupos, um que focaria a sua visita na Península de Setúbal, o outro no Vale do Ave. Eram os locais onde a situação era mais crítica, no que respeitava à mão-de-obra, à sua formação e ao emprego. Haveria reuniões com as autoridades sectoriais e com os parceiros sociais. Naturalmente que a perspectiva integrada do desenvolvimento lhe interessava e, daí, a minha intervenção na organização da visita. O interesse principal focava-se no funcionamento do Fundo Social Europeu; daí, o papel central do Ministro do Emprego.

Sou de opinião que se deve dar a maior atenção a estas visitas. Os membros do Parlamento Europeu estão num órgão que faz opinião e pode tomar muitas decisões importantes em relação aos sectores e regiões pelos quais se interessam. Por isso, os visitados devem preparar os encontros com o maior profissionalismo.

\*

No final de Março de 1988 eu fui a Cabo-Verde, a convite do meu colega da Administração Local e Urbanismo, Eng.<sup>o</sup> Tito Ramos, com vista ao aprofundamento da cooperação neste sector que tão importante era para um país arquipelágico e assimétrico.

Já disse, noutro lado, que eu aprecio particularmente o trabalho com os Cabo-verdianos, porque tudo é bem organizado, cumprindo-se o estabelecido nas datas próprias e havendo sempre grande austeridade no uso dos meios disponíveis. É preciso ter sempre muito cuidado com os aspectos formais, porque eles são sensíveis à correcção das relações, o que eu compreendo e respeito. Em Londres, num jantar oficial, o meu colega propôs-me, uma vez, passar à frente dos discursos formais, porque todos sabíamos o que eles eram. Na Praia, seria de muito mau gosto que eu fizesse coisa semelhante. A sessão de boas vindas decorreu no ministério. O meu colega referiu-se à vontade de estreitar as relações de cooperação; sublinhou os esforços feitos pelos seus concidadãos para melhorar o seu quadro de vida, mas também a grande distância a que ainda estavam dos europeus com quem tinham mais relações; agradeceu a abertura dos serviços do MPAT que conheciam bem, porque já havia um historial de trabalho em comum; e, curiosamente, mostrou vontade em aprofundar as relações no campo da ciência e tecnologia, porque sabia do papel da inovação no aproveitamento dos seus recursos naturais.

É evidente que mostrei a maior disponibilidade para aprofundar a cooperação. Visitei o Presidente da República, Aristides Pereira, com quem mantive uma longa troca de impressões, tendo podido constatar não só o seu interesse por tudo quanto eu lá tinha ido tratar, mas também o seu alto nível de informação acerca da situação internacional, em geral e da África em particular. Simpatizámos um com o outro. A última vez que estivemos juntos foi no Aeroporto de Lisboa, onde retomámos a conversa como dois velhos amigos. Tive, também, uma sessão de trabalho com o Primeiro-Ministro Pedro Pires, homem muito arguto que estava perfeitamente a par de tudo o que eu estava a fazer em Portugal; havia uma circunstância que facilitava as relações: tínhamos amigos comuns. Por isso, a primeira parte da conversa foi passada a pôr em dia as informações que tínhamos acerca deles, como sucede sempre com os portugueses; eles absorveram esse nosso tique cultural, aliás simpático.

Eu era suposto visitar outras ilhas. Mas, no dia seguinte, quando me preparava para ir para o aeroporto fui informado de que a “bruma seca” nos impedia de voar e assim aconteceu nos cinco dias seguintes. Na primeira “aberta”, tomei o avião de regresso a Lisboa, porque era imprevisível o comportamento daquela grande nuvem de areia finíssima vinda do deserto que impedia a visão e as comunicações entre os aviões e a base. Isso permitiu-me aprofundar o conhecimento com o Embaixador José Fernandes Fafe, pessoa de grande afabilidade e cultura, que eu passei a ler sempre com proveito.

No sábado à noite, fomos todos convidados para assistir a um grande sarau de música cabo-verdiana, presidido pelo Chefe de Estado. Para ilustrar aquilo que há pouco referi, em relação aos aspectos protocolares, fui informado, quando cheguei, de que tinha tempo de subir as escadas e ir para o meu lugar, porque só quando me viram chegar é que telefonaram para o Palácio para dizer que eu já estava na sala. Nunca me arrependi de ser um escrupuloso cumpridor dos preceitos do protocolo. É que isso evita muitas situações delicadas, algumas delas de difícil resolução.

Devido à “bruma seca” houve muitas mais sessões de trabalho do que as previstas. E foram explorados novos campos de cooperação, nomeadamente o da cartografia e cadastro e o da formação de técnicos. De todas as vezes, confirmei como é fácil e agradável trabalhar com os Cabo-Verdianos.

\*

Numa reunião do Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos foi abordada a questão dos custos das operações portuárias. Era sabido que havia um excesso de pessoal nos portos e que o poder reivindicativo do pessoal da estiva era enorme. Mas a competitividade da nossa economia não comportava custos exagerados de transportes impondo-se, por isso, a diminuição do preço nominal das operações e tarifas portuárias. Tinha, para tal, de se actuar em duas áreas: (a) na administração portuária e (b) nos operadores portuários (antiga estiva). Mas a nossa liberdade de manobra para despedir pessoal não era muita. Anos mais tarde, um grande armador francês disse-me, com convicção, que a resolução da questão estava sempre ligada ao montante do cheque que se estava preparado

para assinar, em matéria de compensações... Nessa época e em Portugal, a operação custava entre cinco e sete milhões de contos.

Os problemas concentravam-se nos portos de Lisboa e de Leixões, embora, nessa altura, já não houvesse desvio de carga do último para Vigo. Mas, naqueles dois portos, o trabalho era dirigido por organizações tri-partidas – o Estado, os operadores portuários e os sindicatos. Não se deve, em caso nenhum, tolerar uma tal modalidade, porque o Estado vê-se na contingência (se não na certeza) de engolir soluções com que não concorda e que foram combinadas pelos outros dois parceiros. O Estado, nestas situações, deve sempre permanecer na posição de árbitro e não de parte.

Para complicar a situação, verificava-se, então, uma grande solidariedade internacional, aquém e além-Atlântico. Sabia-se que o porto de Nova-Iorque tinha uma palavra de peso na resolução dos conflitos, mesmo na Europa. Por outro lado, os sindicatos dispunham de uma excelente situação económica, o que lhes permitia suportar greves durante muito tempo, sem que os trabalhadores vissem diminuídos os seus proveitos mensais.

Os nossos portos, nessa ocasião, já não eram “infrequentáveis”, mas estavam no grupo dos mais caros da Europa. E sem eles funcionarem com eficiência e a preços aceitáveis não havia retoma possível. Estávamos diante de um verdadeiro problema que só poderia ser ultrapassado pela via negocial, com algumas cedências expressivas em matéria de compensações, tal como me viria a dizer depois o meu interlocutor francês.

\*

Os Conselhos de Ministros para os Assuntos Económicos permitiam analisar o pulsar da vida económica do país, sector a sector. No dia 19 de Abril de 1988, foi a vez de se analisar a evolução do comércio externo em 1987. A balança comercial havia sido melhor do que o que tinha aparecido na imprensa. Mas o INE não foi pontual na produção das estatísticas, o que mereceu natural reparo.

No que respeitava ao mercado automóvel nos três primeiros meses de 1988, ele deveria ter crescido 18% (!) com cerca de 60% dos automóveis a serem importados de Espanha.

Ao analisar a balança verificava-se que o déficit era virtuoso, porque vinha reforçar o nosso padrão de especialização; o que tínhamos importado eram, especialmente, bens de equipamento e bens intermédios de alto valor acrescentado. Nas importações assumiam relevo as máquinas agrícolas, as máquinas têxteis e os automóveis. Havia, contudo, um grande desequilíbrio na nossa balança com o Japão. Eles exportavam muito! Era preciso diversificar a estrutura da oferta nacional e elevar o padrão das nossas exportações. Dois terços dessas exportações eram constituídos por vestuário, calçado, pasta de papel e produtos alimentares. Isto passava-se há 26 anos! Como é possível que, apesar dos esforços feitos, ainda se mantenha largamente o perfil então observado, com exclusão do peso dos refinados do petróleo?

Já, então, se dizia que era preciso estimular a mentalidade de exportação. Insistíamos na exportação de serviços (projectos e obras) para os quais tínhamos particular aptidão. Temo que, à força de não termos solicitações internas, se tenha perdido a excelência em alguns sectores (barragens, pontes, etc.).

Observávamos as dificuldades das empresas de obras públicas em realizar obras no estrangeiro, devido à falta de mecanismos financeiros adequados. É do que se queixam, ainda hoje, aquelas empresas. Será assim tão difícil montar os esquemas financeiros que são correntes em França, na Itália e em Espanha?

\*

Já me referi à dificuldade de extinguir um organismo que um dia foi criado. Isso aconteceu com o Gabinete da Área de Sines. Para transmissão da propriedade de oitenta fogos do Gabinete para o Estado foi necessário elaborar e publicar o Decreto-Lei n.º 134/88, de 21 de Abril. E o Decreto-Lei n.º 182/88, de 21 de Maio, transferiu numerosas competências do Gabinete para outros departamentos.

\*

Em Maio de 1988, os Cubanos ainda estavam em força em Angola e receava-se que uma saída súbita dos mesmos, que estavam particularmente ligados a uma das forças político-militares que lutavam entre si, conduzisse a um recrudescimento da instabilidade interna. O Eng.º Miguel Anacoreta Correia tem uma gran-

de ligação afectiva a Angola e, por isso, nada do que tem a ver com ela lhe é indiferente. Veio alertar-me para a necessidade de prepararmos um grupo de apoio de 300 a 400 técnicos que fossem ajudar as autoridades locais a preparar um plano de emergência para assegurar uma transição fundamentada e competente para o desenvolvimento do país, tão destruído que ele estava pela guerra interna. Já tinha em mente os sectores prioritários: a educação, a saúde, as obras públicas, a recuperação do tecido industrial, a distribuição e o comércio, os transportes, a televisão, etc. Abordou-me a mim, por entender que aquele grupo de apoio iria assentar em técnicos que eu deveria conhecer e pudesse sugerir como especialistas competentes.

O “Vício de África” – que é o título de um livro notável do Embaixador Alberto da Costa e Silva (2) – representa uma preocupação permanente, de quem o contraiu, pela sorte dos países africanos. O meu Amigo Miguel Anacoreta Correia não só sabe muito de África como não se contenta em assistir passivamente à sua evolução. Quer sempre ajudar a fazer o melhor. É o mais notável exemplo que eu conheço de um “Viciado de África”.

\*

Muitas vezes, as dificuldades na concretização de uma decisão política vêm de onde menos se espera. Para melhor conhecer a situação da vitivinicultura em todas as regiões vinhateiras do país, o Ministro da Agricultura tinha estabelecido a elaboração de uma “escrita” simplificada relativamente a cada exploração. Tratava-se, na realidade, de uma contabilidade sumária, mas que permitia avaliar custos de produção e quantidades produzidas. No Douro, essa obrigatoriedade levantou a maior celeuma! Vieram amigos e conhecidos chamar a minha atenção para a agitação que grassava um pouco por toda a parte e para a inconveniência de se deixar avolumar o mal-estar. O próprio Ministro da Agricultura, o meu Amigo Álvaro Barreto, me telefonou para saber se eu poderia fazer alguma coisa para compreender a razão de ser de tanta agitação e, eventualmente, lhe sugerir uma forma de a acalmar. Dispus as coisas para visitar algumas realizações em curso na área, deixando um sábado de tarde para falar, calmamente, sobre a magna questão. Convidei para uma reunião representantes de organizações da Lavoura

e alguns viticultores que eram abrangidos pela odiada medida. Falámos de muitas coisas pertinentes antes de passar à “vexata quaestio” que, devo confessá-lo, eu ainda não tinha entendido, porque causava tanta reacção. Suspeitava que não queriam fornecer dados que revelassem a sua margem de ganhos e comecei por justificar que não era esse o objectivo. A discussão prolongou-se até se chegar a um patamar de compromisso: far-se-ia um ensaio, de carácter experimental. Se se revelasse muito inconveniente, arrear-se-ia caminho; se se mostrasse inócuo, avançar-se-ia. A reunião terminou com protesto de estima de ambas as partes. Mas como eu continuava sem entender a verdadeira razão do problema, resolvi prolongar a conversa na sala, abordando, em privado, um dos participantes que eu conhecia de há muito e que sabia ser mais extrovertido do que a maioria dos outros. Pedi-lhe que me dissesse o que realmente se passava. Esclareceu-me: os pequenos produtores iam para as vinhas sempre acompanhados do “fortificante”. Ao fim da tarde estavam mais do que cansados. Ora, era nessa ocasião que eram solicitados a preencher os impressos e fazer a contabilidade!... Exercício difícil se não mesmo transcendente... Lá se seguiu o processo probatório que eu tinha sugerido, não me constando que tenha havido dificuldades ulteriores. Nomeadamente, porque se puseram técnicos a ensinar “a fazer a escrita”, em sessões realizadas nas Casas do Povo.

\*

Hoje (2015), quase já não há empresas públicas!... Mas em 1988 não era assim. A febre das nacionalizações tinha grassado havia poucos anos. Mas o Governo tinha no seu programa a diminuição do Sector Público Empresarial do Estado (SPEE) na economia. Havia que refrear os gastos em investimentos em muitas delas. A Resolução do Conselho de Ministros n.º 20/88, de 18 de Maio, definiu a intervenção do Ministro do Planeamento no processo de aprovação dos investimentos das empresas públicas. Ficaram logo enunciadas as seguintes: ANA, BRISA, CP, CTT, EDP, EPAL, PGP (Siderurgia Nacional), TLP e EPAC (Empresa Pública para a Agro-Alimentação e Cereais). Deveria ser feita a caracterização dos projectos de desenvolvimento novos e das acções de investimento potencialmente elegíveis para co-financiamento comunitário.

\*

Em 6 de Junho de 1988, no Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos, fez-se uma análise do Acto Único Europeu, a entrar em vigor em 1992, nas suas três componentes: i) o mercado interno, ii) a coesão económica e social e iii) a cooperação política entre os Estados-Membros. O Ministro dos Negócios Estrangeiros deu-nos notícia dos diversos pontos que estavam em discussão. O capítulo sobre o mercado interno significava um alargamento do Tratado de Roma; tratava-se de eliminar barreiras e de prosseguir com a uniformização da legislação. A Grécia vinha obstruindo a discussão sobre o mercado interno, pretendendo a derrogação, no tempo, de numerosas medidas. Nós preferíamos fazer esforços para nos adaptarmos às normas gerais, evitando bloqueios e isolamentos; procurávamos ter um papel liderante nos assuntos que mais nos interessavam. Era o que acontecia, nomeadamente, em matéria dos fundos estruturais. Recomendou-se uma grande campanha para elucidar os agentes económicos acerca das implicações do mercado interno. E, por outro lado, confirmou-se a orientação geral de que nós não deveríamos surgir isolados (ou associados à Grécia) em nenhum sector. Deveríamos analisar todas as medidas propostas, vendo as suas consequências potenciais para nós, influenciando a sua formulação desde o início, mas sem nos pormos à parte, reclamando tratamento especial.

Na parte interna, deveríamos articular as novas regras comunitárias com o nosso Plano de Desenvolvimento Regional, aproveitando os apoios comunitários para ir procedendo às transformações que se nos impunham. As associações empresariais tinham, obviamente, de ser um interlocutor privilegiado nesta matéria. E, como se aproximava o exercício da nossa presidência da Comunidade, entendemos que, durante a mesma, se deveria dar atenção especial à concretização do mercado interno, mostrando o nosso empenhamento numa questão de interesse geral. Estávamos cientes do risco que corríamos do mercado único conduzir a um crescimento mais acentuado das regiões mais prósperas que já dispunham de infra-estruturas e de estruturas tecnológicas fortes. Por isso, defendíamos que, paralelamente, se deveria reforçar a política de coesão. A Comissão concordava, mas pretendia que tudo se fizesse no Quadro de Planos de Desenvolvimento Regional que teriam como resposta os chamados Quadros Comunitários de

Apoio (QCA). Por isso, queríamos meios para investir nas infra-estruturas que nos faltavam e propúnhamo-nos investir preferencialmente nos sectores em que já apresentávamos vantagens comparativas. Não nos púnhamos na linha da frente do mercado interno, o que seria pelo menos imprudente; mas, nas negociações, deveríamos adoptar uma posição defensiva que minorasse as dificuldades que iríamos, seguramente, experimentar.

Debatiam-se, nessa ocasião, dois relatórios acabados de produzir: (a) o relatório Cecchini, considerado pouco fiável para nós, porque assentava num estudo feito para sete países e extrapolado para doze; e (b) o relatório Padoa-Schioppa tido como rigoroso e, por isso, digno de maior confiança.

Era evidente que a realização do mercado interno tinha repercussões sobre muitos sectores, entre os quais os transportes e as telecomunicações. As directivas que iriam surgir neste domínio tinham que ser cuidadosamente analisadas, não somente na altura de serem transpostas mas, mais acertadamente, no processo da sua afinação inicial. Tinha, por isso, que se estar atento muito antes dos Conselhos; era determinante seguir o processo da sua elaboração nas Direcções-gerais de Bruxelas, onde tudo se passava. Daí a importância de seguir de perto os estudos preliminares e as versões ainda não “cristalizadas” das diversas propostas de directivas que se iam preparando. É aí que o fundamental se joga; qualquer actuação posterior custa muitas negociações e levanta numerosas dificuldades. As Administrações nacionais não podem ficar à margem, nesse processo. Devem os seus delegados ser voluntários para todas as colaborações, especialmente nos domínios que possam ter repercussões mais gravosas sobre a nossa situação. Mas, para isso, é preciso estar dentro de tudo, “logo no ovo”... As Administrações dos grandes países e as próprias grandes empresas fazem-no com determinação e (acrescento) com competência.

Discutia-se, então, com alguma ansiedade, a questão da concorrência que, uma vez abertas as fronteiras, poderia apresentar inconvenientes para Portugal, face a tão importantes parceiros comerciais. Por isso, éramos a favor da harmonização das regras da concorrência. Estávamos convencidos de que o sucesso ou insucesso do mercado único seria feito pelas empresas. Por essa razão, atribuíamos muita importância à divulgação, junto das empresas, das novas oportunidades que

se lhes abriam. Uma tão profunda mudança, como foi a integração europeia, não era matéria só para o Governo e a Administração. À luz da experiência de hoje, verificamos que estávamos certos quando pressentíamos que ela só se consolidaria quando as empresas e os cidadãos dessem conta de que pertenciam também a um novo espaço. Nessa ocasião, ainda não se falava em “euros”. Cada Estado-membro dispunha da sua moeda. Havia um sistema monetário europeu e nós pretendíamos que o nosso escudo dele fizesse parte. Isso só aconteceria, entre outras coisas, quando a nossa inflação fosse muito próxima da europeia e quando a nossa balança de pagamentos estivesse equilibrada. Por isso, seguíamos, no MPAT, com tanta atenção a evolução da primeira.

Já se falava na criação do Banco Central Europeu. Mas havia muitos especialistas a dizer que ela não aconteceria no século XX. Como nós queríamos ficar no mapa das instituições europeias também chegámos a pensar na sua localização em Lisboa. Mas Frankfurt não tinha só o peso de ser central. Também tinha a História a seu favor. Nós não queríamos que fosse o Governo o único intérprete dos interesses portugueses em Bruxelas. Isso levava-nos a entusiasmar as associações empresariais a estarem presentes junto das instâncias europeias. As próprias empresas precisavam de aprender a fazer “lobbying”, de forma transparente e justificando devidamente as suas preocupações e interesses; lembrava-me muito da expressão do meu amigo que me dizia: “Bruxelas é como a Feira da Malveira; é preciso regatear sempre!”...

A questão da informação dos agentes económicos era para nós fundamental. Era preciso que eles conhecessem as novas regras e, também, as oportunidades.

\*

Em 1988, o EUROSTAT estava em grande azáfama de reorganização. O Prof. Manuel Vilares, presidente do INE, era o nosso representante e propunha-me, com frequência, inovações importantes. Como ele já sabia como é que eu começava a minha resposta, apressou-se a tranquilizar-me, dizendo que as grandes mudanças das Estatísticas da Comunidade Europeia, acordadas numa reunião em Sorrento, viriam acompanhadas dos meios financeiros necessários para as levar a cabo. Fiquei, obviamente, mais tranquilo...

\*

Tive, um dia, um problema inesperado. Um Director-geral foi participar num encontro e fez uma comunicação que alguém detectou ser um plágio. Isso constou nos meios próximos e foi um embaraço tal que ele sentiu que devia vir justificar-se, perante o ministro. Disse com a maior franqueza: “Não tenho tempo; encarreguei uma técnica de preparar o texto, ela achou mais cómodo copiá-lo de uma revista da especialidade”... Aconselhei-o a transferir a técnica para um lugar de menor responsabilidade, porque ela, manifestamente, não estava à altura das funções que desempenhava.

\*

Em 1988 havia escassez de engenheiros! Fui abordado para interceder no sentido de que os “*numerus clausus*” do Instituto Superior Técnico e da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto fossem passados para o dobro. Hoje (2014), há cursos de engenharia que estão reduzidos a um dígito! Alguma coisa muito grave está a passar-se em Portugal.

\*

Em Junho de 1988, realizou-se o Conselho Europeu de Hannover. Os seus principais objectivos eram: i) tornar irreversível a construção do Mercado Interno, prevista para 1992 e ii) conseguir pôr em marcha a União Monetária. Feito o balanço da presidência alemã, que, então, terminava, forçoso era concluir que tinha sido dado um grande impulso ao processo. Havia sido aprovado um terço das directivas principais e ainda faltavam três anos e meio! Mas não tínhamos tempo a perder. Era preciso avançar: em matéria de legislação sobre concursos públicos (água, energia, telecomunicações, transportes, ...); quanto a bancos e organizações financeiras; em relação ao corpo de normas europeias; no campo dos meios de comunicação social; na harmonização fiscal; na equivalência de diplomas... Ficou apazado que, dali a um ano, em Madrid, se faria o ponto da situação no que tocava à União Monetária. Nós admitíamos que a Espanha, nessa altura, quisesse integrar o sistema monetário europeu; isso punha-nos um problema sério. Se a peseta e a libra entrassem, o escudo não poderia ficar de fora. Buscaríamos com-

pensações nos fundos estruturais, mas não nos poderíamos excluir. Por isso ficou combinado que, em Setembro seguinte, o próprio Presidente Jacques Delors viria a Portugal para se analisar o modo como deveríamos passar da óptica de projectos para a de programas, de maneira a assegurar internamente maior coordenação entre as diversas fontes de fundos, logo na fase de execução das várias iniciativas. Os Açores e a Madeira (as novas regiões ultraperiféricas) mereceram, naturalmente, a nossa atenção especial. Ficou patente que, pelo andar da carruagem, a concorrência iria aumentar, estando contados os dias dos mercados protegidos. Nós próprios teríamos de fazer acelerar muitas mudanças que passavam pela resposta a coisas tão complexas como: que indústria iríamos ter? Os nossos empresários não estavam particularmente interessados em reflexões deste género; a vida não lhes estava a correr mal e no que eles insistiam era na melhoria dos “custos de contexto” e na atribuição de subsídios, através do Programa Específico correspondente.

A inflação preocupava naturalmente a Comissão Europeia, nomeadamente porque a situação na Grécia já não era confortável, nessa ocasião E teria de haver convergência das políticas económicas. Nós teríamos de controlar muito expressivamente a despesa pública. Em 1974 e com guerra, ela era 25% do PIB. Em 1988, havia crescido para 46,4%. Ainda por cima, com a evidência de que a rentabilidade do investimento público era muito menor do que a do privado. Os ganhos teriam de ser conseguidos especialmente nas despesas correntes. E, já nessa ocasião, se recomendava que as construções fossem austeras como eu sempre defendi, até em termos estéticos: uma construção sóbria tem sempre a possibilidade de durar mais tempo. Temo que os exemplares exuberantes do pós-modernismo dessa época não venham a aguentar muitos anos...

Já nessa ocasião nos debatíamos com o número exagerado dos funcionários públicos: 45.000! A seguir não veio muita disciplina, nesta matéria...

\*

Na Sociedade Portuguesa reina a desconfiança, cada um tentando afirmar o seu poder por via administrativa se não conseguir outra. Era o que sucedia com o INSCOOOP e o financiamento às cooperativas. Vinha do antecedente um diploma que obrigava todos os empréstimos e outras formas de financiamento a passar pelo

visto do INSCOOP. Não era informação. Era mesmo autorização. Isso minorava a gestão das cooperativas, atrasava todos os pedidos de crédito e não resolvia nenhum dos seus problemas. Tive de mandar fazer uma avaliação rigorosa do que estava em jogo para poder actuar, obviamente contra o parecer do próprio INSCOOP.

\*

Tive alguns casos de pessoas que pareciam ter o perfil indicado para certas funções e que sabiam vender muito bem o seu produto. Uma vez sondadas, aderiam com entusiasmo, começando-se uma fase de negociação acerca de pormenores que me deixavam atónito: o gabinete e seu nível de representação; o automóvel; as secretárias que tinham de ser da sua confiança, o que significava que deveriam vir de fora; o montante das despesas de representação e mais um sem-número de pormenores em que o convidado havia seguramente pensado muito, porque debitava o seu rol sem hesitações, justificando obviamente cada uma das suas exigências. Para arrepiar caminho e “desconvidar” o sondado, tinha de me refugiar nas regras estreitas do exercício de funções públicas e citar as minhas próprias condições. Ficavam a olhar para mim incrédulos!... Nunca fiquei com pena de não contratar os serviços de um desses candidatos amantes da ostentação. Não entendiam nada do estilo austero que eu gostava de praticar. Eu tinha dificuldade em compreendê-los, mas eles também não entendiam o que eu queria.

\*

A educação das pessoas e a formação do seu espírito crítico demoram muito tempo. As acções têm de ser sempre redundantes para chegar a todos e para apanhar os que, em dado momento, estavam “distraídos. Um dia vieram ter comigo (1988) o Arquitecto Nuno Teotónio Pereira e o Prof. Manuel da Costa Lobo, propondo-me que se fizesse uma série na televisão que referisse bons casos da arquitectura e do urbanismo com comentários apropriados feitos por profissionais competentes. Assentámos nos objectivos e começámos mesmo a trocar impressões acerca do guião. Foram tantas as dificuldades que se levantaram que tive de desistir. Todas elas tinham a ver com aquilo a que os ingleses chamam NIH (not invented here)...

\*

Em Julho de 1988, a Ministra da Saúde dava conta, em Conselho, das suas preocupações em relação à facilidade com que se traficava droga em Portugal. Continuava a haver pequenos traficantes à volta das escolas. Dava-se, muito justamente, prioridade ao desmantelamento das grandes redes. O Centro das Taipas, em Lisboa, já estava a funcionar há um ano e com resultados visíveis. Passados 25 anos, temos testemunhas numerosas do que foi, então, o incremento do consumo; há muitos jovens dessa época que eram alunos brilhantes e que hoje se arrastam, “com os neurónios completamente queimados”, sem vontade nem capacidade, constituindo um problema familiar insanável à beira de se transferir, por morte dos pais que ainda os aguentam, para a sociedade que não sabe como pegar na questão. Mas a Ministra dava, também, nota da sua preocupação com o alcoolismo, com expressão muito visível nas cidades e nas zonas rurais.

\*

Em Julho de 1988, tivemos a informação de que as previsões para o nosso crescimento eram de 3,50% em 1988 e 3,25% em 1989. As correspondentes da Comunidade Económica Europeia, a doze, eram respectivamente de 2,50% e de 2,25%. Estávamos, portanto, um ponto acima, assegurando a convergência. A situação não era tão boa, em matéria de inflação. Nós tínhamos previsões de 7,75% para 1988 e 5,50% para 1989; a Comunidade mantinha, para os dois anos, o valor de 3,25%. Preocupava-nos a evolução da procura interna, muito acima do crescimento.

\*

Ao contrário do que pode parecer, o sector cooperativo é muito exigente. Reclama agentes bem preparados, capazes de interpretar as suas funções com elevação, cada um dos cooperadores devendo comportar-se de acordo com regras éticas rigorosas. Por isso, eu insistia na realização de acções de formação numerosas e de sessões de debate em que os problemas fossem levantados e especializados por animadores competentes.

Em meados de Julho de 1988, fiz o balanço de mais de uma dúzia de acções dessas que tinham tido lugar em Évora, Setúbal, Porto, Lisboa, Faro, Vila Real, Oeiras, Trancoso e na Região do Oeste. Elas abordaram os sectores da Agricultura, da

Habitação e do Consumo. Havia outros sectores – nomeadamente o da Educação – mas eram aqueles três os que mais reclamavam atenção. Como se sabe, o sector cooperativo do consumo não conseguiu suportar a enorme eficácia das grandes cadeias de supermercados; quase todas as cooperativas de consumo foram fechando. Mas ainda se justifica bem a sua permanência nos outros dois sectores – o da Agricultura e o da Habitação – com a condição de terem os intervenientes um nível de entendimento razoável. Não dá bom resultado, por exemplo, construir habitações sociais através de cooperativas; para estas funcionarem bem, os cooperadores têm de possuir um nível de educação suficiente para poderem participar em reuniões nas quais todos entendam o que está em jogo, assumindo escrupulosamente as responsabilidades que forem acertadas em conjunto; já referi isto a propósito de Matosinhos.

\*

Não tenho familiaridade suficiente com os meios equivalentes de outras sociedades para poder dizer se a tendência para a deformação da língua é tão corrente nelas como entre nós. Há vícios de linguagem que estão enraizados e que contagiam muitos, mesmo quem nós não esperaríamos: dizer “comparativa” ou “corporativa”, em vez de cooperativa é comum; o mesmo para “vestoria”, em vez de vistoria ou “esfricção” em vez de fricção ... encheria a página com exemplos. O mais difícil, para mim, foi o de “atoxilismo”, em vez de autoclismo ... Ainda há quem não atribua ao ensino de Português, a maior das prioridades!...

\*

Já em Julho de 1988, o Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos analisava a questão de sustentabilidade da Segurança Social. Tinha-se a consciência de que, se não se fizesse nada, entraríamos numa rampa descendente inevitável. Ainda era, então, possível recorrer a algumas soluções gradualistas para contornar o equívoco da política do “welfare state”. Impunha-se, nessa altura, um controlo mais apertado dos subsídios de doença. Mas já se tinha a certeza de que, se nada se fizesse, adoptando um cenário de inércia, seria complicado o ano de 1992. O que veio a seguir ilustrou bem as nossas apreensões.

Propunha-se a adopção de esquemas complementares de reforma, que deveriam ser multiplicados, para terem efeitos expressivos. Já estava claro que o sistema de serem as gerações actuais a pagar os benefícios das gerações passadas haveria de conduzir a uma situação de impasse, porque existiriam cada vez mais candidatos a beneficiários e cada vez menos pagantes. Estava claro que esta situação era um dos maiores problemas a médio-prazo que a Sociedade Portuguesa tinha que resolver. Os fundos de pensões começavam a proliferar. Recomendou-se um controlo de gestão muito apertado e uma análise aprofundada da solvência de cada um. Impunha-se uma elevação da idade de reforma, mas os sindicatos reagiam muito mal, fosse qual fosse a profissão.

Já disse, noutro lado, que entendo mal a vontade de alguém se aposentar aos cinquenta e poucos anos, mas vê-se, muitas vezes, na televisão portuguesa e na francesa e também noutras, reclamar o merecido direito ao descanso, desconhecendo os benefícios pessoais de uma actividade estruturante do tempo. Mesmo os maquinistas de locomotivas, hoje, vão sentados em cabines com ar condicionado; não há o desgaste físico de outros tempos.

Dizia-me, um dia destes, um aposentado “à força”, de sessenta e cinco anos: “as manhãs ainda se passam, mas as tardes são intermináveis!”... É preciso estudar muito mais a questão antes de reclamar, por inércia ou por imitação, o abaixamento da idade da reforma. Já em 1988, a tendência geral nos Estados Unidos e na Europa era para a elevação dessa idade. Em Portugal, ainda hoje, se reclama o “justo” direito ao descanso, sem aprofundar as consequências de uma inactividade precoce.

\*

No Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos, de 26 de Julho de 1988, foi feita uma análise exaustiva do Programa Específico para o Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP). Pretendíamos que houvesse uma coerência de todos os instrumentos de acção que utilizávamos. O PEDIP não poderia surgir como uma fonte desgarrada de fundos. Tinha de se articular com todos os outros fundos estruturais no quadro de um programa de desenvolvimento coerente. Sendo a grande alavanca financeira da política industrial não deveria ser a sua única ferramenta. O importante era promover a base industrial portuguesa e diversificá-la, estimulando a criação de novas indústrias. A modernização tinha de

ocorrer nos locais onde as unidades industriais já estavam fixadas; modernizá-las e transferi-las de lugar era um exercício muito complicado e arriscado. Tínhamos de ter consciência acerca das limitações da nossa capacidade de intervenção. Era evidente que queríamos atenuar as assimetrias existentes; mas impunha-se modernizar o que estava desadequado e recorrer a outros instrumentos para contrariar as disparidades do desenvolvimento regional.

Nós não limitávamos a nossa acção somente ao apoio à compra de equipamentos. A formação dos trabalhadores e dos gestores era indispensável para extrair todas as virtualidades das novas máquinas adquiridas. Depositávamos muitas esperanças no trabalho das missões de produtividade.

Eu compreendia a vontade do Ministro da Indústria de apoiar acções directamente ligadas à inovação dentro das unidades fabris. Ele achava que nós ainda não estávamos em posição de emparceirar nas Políticas de Investigação e Desenvolvimento europeias, americanas e japonesas. Como Ministro da Ciência, eu entendia que devíamos puxar por elas, em posição de paridade. Para as acções de estímulo da produtividade dentro das empresas devia o PEDIP apoiá-las directamente; ele costumava dizer que, nessa altura, a inovação em Portugal não era “high tech”, mas tinha antes de ser feita em coisas banais. Eu concordava, mas achava que essas acções tinham o quadro de financiamento adequado no PEDIP. O programa que existia de apoio à investigação científica deveria orientar-se para os intérpretes que pudessem realizar as acções adequadas; eu estimava muito que uma boa parte das “encomendas” de investigação viessem das empresas que lucrariam em colaborar com os investigadores. Havia uma discordância “cordial” entre nós, mas eu não podia ceder numa “desgraduação” da aplicação dos fundos pelos quais eu era responsável.

Vistas, agora, as coisas à distância, eu tenho a consciência de que fiz bem. Dei prioridade à formação dos novos investigadores e à sua inserção nas redes europeias e nos programas europeus, onde eles têm dado boa conta do recado. Por outro lado, assiste-se ao aparecimento de novas empresas fundadas por novos empresários com uma origem diversa da dos anteriores. E muitas das antigas unidades já entenderam o valor da inovação de ponta, naturalmente acompanhada da melhoria das tais “coisas banais” que, obviamente, também faziam falta.

Achava-se que se deveria apostar somente nas boas empresas, no que eu estava de acordo. As más empresas estão condenadas, só se devendo apostar (em tempo e em dinheiro) naquelas que fazem os possíveis e os impossíveis para se actualizarem, para recuperarem o tempo perdido e para encontrarem um novo fôlego. Sabendo-se que a especialização na Europa se verificava em relação aos produtos e não aos sectores, entendíamos que os apoios deveriam ser dirigidos às empresas e não aos sectores, renunciando a uma coisa que era tradicional e que respeitava ao que se costumava designar por um galicismo e que eram as fileiras (“filières”). A diversificação das empresas industriais deveria fazer-se quanto aos produtos e os apoios serem dirigidos a quem os fabricava.

Não irei descrever o PEDIP, tal como ele foi aprovado. Ele tinha uma estrutura lógica assente em diversos eixos: um para as infra-estruturas básicas e tecnológicas; outro para a formação profissional a diversos níveis e mais dois eixos, ditos de excelência, orientados para a melhoria de funcionamento dos mercados. Foram definidos os sistemas de incentivos proporcionados pelo Programa, nos quais estavam bem explícitas preocupações de fiscalização e controlo. Estava banida a possibilidade dos empresários serem membros das comissões de gestão dos incentivos.

As infra-estruturas de base deveriam ser definidas em conjunto pelos Ministros do Planeamento e da Indústria. As articulações eram tanto mais indispensáveis quanto havia outros sistemas, como o Sistema de Incentivos de Base Regional (SIBR) que reflectia a nossa estratégia e que tinha, naturalmente, de atender aos objectivos visados pelo PEDIP e a outros da responsabilidade do Ministério da Indústria. Visava-se, desse modo, articular os nossos propósitos de natureza regional com os de natureza industrial; isso era assim, porque nós não acreditávamos que o nosso modelo de desenvolvimento pudesse assentar somente nos serviços; deveria haver indústria e esta tinha de ser competitiva e, por isso, muito inovadora. Era com este propósito que gostaríamos de ver as empresas a “puxar” pelas universidades e pelos centros de investigação para poderem competir num mercado aberto e muito avançado, no qual estavam as empresas dos restantes países da Comunidade Europeia.

Alguns dos meus colegas temiam a burocratização excessiva do PEDIP. Tivemos a sorte de ter gestores excelentes, entre os quais quero destacar o Eng. Albertino

Santana, um modelo de dedicação; mantivemos com ele relações de colaboração muito eficazes, pois os técnicos do Ministério do Planeamento apreciavam a sua competência e devotamento.

O Primeiro-Ministro recomendou, expressamente, o maior alívio possível da carga burocrática sobre os empresários. Suponho que não houve grandes queixas.

\*

O Ministro das Finanças preparou um documento importante a que deu o título de Programa para a Correção Estrutural do Défice Externo e do Desemprego (PCEDED). O objectivo era conciliar o processo de modernização que, por natureza, seria libertador de empregos com a manutenção da taxa de desemprego em níveis contidos ou, se quisermos, criando simultaneamente emprego que é a maneira mais eficaz de assegurar a coesão social. Tratava-se de resolver o conflito clássico com os constrangimentos que o próprio crescimento implica.

Os dois últimos anos (1986 e 1987) para os quais já se dispunha de estatísticas, tinham sido uma má surpresa quanto à propensão para importar dos portugueses, aliás na linha de um comportamento recorrente para não dizer clássico. Nós gostaríamos, naturalmente, de ver crescer as exportações e o investimento. Este último demorava tempo a fazer ver os seus efeitos. O que dispensávamos, com satisfação, era ver crescer as importações de bens de consumo. E pretendíamos uma redução gradual do défice do sector público, o que é aconselhável em todas as circunstâncias.

O Primeiro-Ministro fazia mais do que coordenar a acção. Envolvia-se directamente na discussão, fazendo recomendações ou sublinhados da importância de algumas componentes. Preocupava-o a conciliação do crescimento com a coesão económica e social e, portanto, os objectivos do PCEDED. Observava o modo como eram absorvidos os fundos comunitários e insistia na manutenção dos altos níveis em que isso estava a ser feito. Recomendava atenção à articulação entre a balança de pagamentos e o défice externo, por um lado, e o investimento em infra-estruturas por outro. Estávamos com taxas de desemprego da ordem dos 6,5% a 7,0%; não eram níveis susceptíveis de impor uma grande preocupação, enquanto estivesse nessa ordem de grandeza. Mais cuidado merecia o défice

externo, o aumento das exportações e a redução da elasticidade da relação das importações sobre a procura.

A agricultura continuava a exhibir produtividades baixíssimas. Eu anotava estas observações, porque estava já a preparar o meu argumentário para a defesa da construção da barragem do Alqueva e o seu perímetro regado. Passados estes anos fico satisfeitíssimo quando vejo os números respeitantes à nossa produção de milho e à produtividade respectiva que não pode deixar de se repercutir em ganhos na nossa balança alimentar.

Nessa ocasião, o valor da taxa de poupança dos portugueses era das mais elevadas da Europa. Como sucede frequentemente, as zonas rurais poupavam mais do que as urbanas e, especialmente, a Área Metropolitana de Lisboa, onde ela era, tradicionalmente baixa. Importava mantê-la a níveis altos, sob várias formas, nomeadamente a da poupança-habitação que dizia muito às famílias.

Queríamos ter uma visão muito fina da produtividade nos diversos sectores para poder analisar o peso da mão-de-obra, em todos eles. Tínhamos de assegurar que, a médio-prazo, a variável emprego não descarrilasse, no quadro de uma envolvente externa em que tudo estava a mudar.

Antes das férias desse ano (1988) foi-nos comunicado que o Presidente Jacques Delors nos faria uma visita em princípios de Outubro. Era preciso prepará-la bem, mostrando o que estávamos a praticar, privilegiando uma perspectiva de programas em vez de projectos, fazendo avaliações “ex ante” e “ex-post”, insistindo em avaliar a eficácia dos investimentos, tudo isso no quadro de uma estratégia global de desenvolvimento que demonstrasse claramente que sabíamos o que queríamos fazer. Portugal era, nessa altura, um caso-piloto bem-sucedido. Era aquilo que a oposição costumava tentar diminuir chamando-nos o “bom aluno”... Eu preferia isso à situação actual em que também somos o bom aluno, mas à força e para escapar ao afogamento...

\*

O insucesso escolar preocupava-nos justificadamente. Era um problema estrutural do sistema, mas tinha de ser resolvido. E só poderia haver melhorias se, além da escola, se conseguisse fazer envolver os pais, os autarcas e todos os

voluntários que partilhassem a nossa preocupação e vontade de atenuar o que considerávamos uma chaga. Em 1988, tinha havido um programa especificadamente orientado para a redução do valor da taxa. Tinha sido fixado um objectivo de 5%, mas, apesar da mobilização feita, só se conseguiu alcançar 14,17%. A seguir às “férias grandes” iria começar a segunda etapa do programa. Estava a revelar-se difícil a mobilização dos agentes locais: pais e autarcas. Este assunto não pode ser resolvido a partir de uma Direcção-geral. Tem cambiantes psicológicos muito difíceis de ultrapassar. A actuação tem de ser muito próxima do problema e vigiada todos os dias.

\*

O segredo da coordenação passa pelo acompanhamento próximo dos assuntos. Uma vez que, para nós, o processo de integração europeia era fulcral, tomou-se a decisão de devotar uma hora e meia por mês, numa reunião do Conselho de Ministros, para avaliar como progrediam os diversos temas. Era na última quinta-feira de cada mês que se passaram a avaliar os assuntos comunitários.

\*

Em 1988, Portugal arvorava o pouco lisonjeiro primeiro lugar em matéria de sinistralidade rodoviária, da Europa dos 12. Apesar de ter havido um enorme investimento na melhoria das condições dos chamados “pontos negros”, a verdade é que os índices eram altíssimos. Uma das causas era a taxa de alcoolémia dos condutores e a outra era relativa aos veículos de duas rodas; pois descobrimos que as nossas motocicletas quando se destinavam à exportação para a Holanda eram guarnecidas com motores que davam no máximo 60 km/h; para o mercado interno davam mais do que cem! Daí o número de estropiados jovens que enchiam os centros de reabilitação que não chegavam para satisfazer a procura... Foram dadas instruções para ser a fiscalização mais presente e mais severa. Havia queixas de que as multas não eram aplicadas e que os autuantes passavam a vida nos tribunais. Foi tomada a decisão de fazer uma revisão do Código da Estrada que tornasse tudo mais eficaz.

\*

Já dei conta, nestas memórias, da minha falta de paciência para com o fascínio pela burocracia de que a Administração Portuguesa dá mostras. Ele é um indicador eloquente da desconfiança latente na Sociedade Portuguesa.

No domínio do Turismo havia licenças a obter em toda a parte. Ficou célebre o desabafo de um promotor que pretendia obter um licenciamento para a construção de alojamentos turísticos e que, tendo passado no ministério, disse para o Director-geral que o recebeu ser ele o primeiro a quem foi entregue o processo. Ele andava com a carrinha com dezasseis processos e pretendia fazer a distribuição toda nesse dia! Dezasseis processos! Para uns modestos alojamentos turísticos... Alguma coisa está profundamente errada para não haver uma única entidade a receber o promotor e a responsabilizar-se pelos contactos dentro da Administração com os serviços indispensáveis. Os dezasseis processos foram o resultado da acumulação de legislação que foi sendo produzida sem a preocupação de se articular com os diversos sectores, dispensando mesmo os que não fossem estritamente necessários. Era evidente que nenhum dos dezasseis serviços se sentia obrigado a coordenar com os restantes quinze o que, só por milagre, faria com que todos se pronunciassem em tempo útil. O pior é que ninguém quer ceder as suas prerrogativas...

A reforma administrativa não é tarefa fácil!...

\*

Em 1988 ainda havia marinha mercante portuguesa susceptível de privatização. Ela tinha sido toda nacionalizada. Havia a intenção de privatizar em 49% tudo quanto pudesse sê-lo, depois do saneamento financeiro indispensável. O golpe que ela levou em 1975, foi fatal para o sector e para o País.

Dava-nos muito jeito e proveito dispor, hoje, de uma marinha mercante moderna, capaz de prestar serviços a Portugal e aos restantes países europeus. À falta de grandes investimentos em porta-contentores gigantes, ser-nos-ia muito conveniente dispor de embarcações pequenas ou médias que assegurassem as rotas de curta distância (“short sea shipping”) a partir dos grandes portos de “transhipment” europeus. Tenho sugerido a alguns grandes empresários retomarem a nossa tradição nesse sector. Até agora não consegui, mas talvez que o crescimen-

to muito expressivo do transporte marítimo venha, um dia, a ajudar-me nesta minha cruzada que não é somente nostálgica; eu estou, realmente, convencido de que é um bom negócio, desde que as embarcações sejam modernas, as tripulações bem preparadas e os portos muito eficientes.

\*

Eu recebia jornalistas estrangeiros com frequência. Os que mais iam ao meu gabinete eram o Peter Wise do Financial Times e a Martha de la Cal. O primeiro era muito compenetrado e trazia as perguntas sempre bem estruturadas e justificadas; via-se que se preparava com muito cuidado para cada conversa, porque trazia numerosas folhas com números e notas. Era de uma cortesia exemplar, sem deixar de pôr todas as questões que entendia, mesmo as mais delicadas. A Martha era muito diferente: alegre, extrovertida, dava uma falsa ideia de desorganização, porque fazia todas as perguntas que queria e os artigos que escrevia eram de uma clareza meridiana. Fazia alguns comentários jocosos, porque gostava de testar o sentido de humor do entrevistado; como eu passei nas primeiras provas que me fez, neste particular, ela começava sempre por algumas “provocações”, invocando o que eu tinha dito ou feito nas últimas semanas. Estava sempre atenta e bem-disposta. Era um gosto conversar com ela. Foi, mais tarde, transferida para Madrid, perdendo nós uma profissional competente que simpatizava connosco e procurava entender-nos antes de enviar qualquer notícia. Raras vezes as entrevistas com os jornalistas portugueses eram tão objectivas e correctas como as que eu dava aos estrangeiros.

\*

A maior parte dos despachos com o Primeiro-Ministro eram longos. Eu ia tomando nota nas últimas páginas do meu caderno de apontamentos daquilo de que gostaria de tratar e, quando uma página estivesse cheia, pedia para ser recebido. Mas havia ocasiões em que se enchiam duas páginas, como aconteceu em 7 de Setembro de 1988, a seguir a férias e antes de uma fase de grande actividade. Não havia preâmbulos. Entrava-se directamente em cada assunto. Eu caracterizava a questão e dizia o que tencionava fazer. O comentário vinha a seguir com a decisão bem-definida.

Uma agenda que poderia parecer levar horas a tratar, nunca ultrapassava uma hora; a maior parte das vezes durava meia. Nunca havia conversas laterais, nem rodeios desnecessários. Não se falava de pessoas, somente de situações, projectos e ideias.

\*

Houve sempre uma grande preocupação com o conhecimento público prévio das agendas do Conselho de Ministros. Alguns jornalistas gostavam de dar notícias sobre isso, denunciando uma vulnerabilidade da rede por onde circulavam os documentos. Não tínhamos dúvidas de que havia fugas, mas não sabíamos a que nível é que elas se processavam. Há sempre alguém que usa o fornecimento de informação como moeda de troca para obter favores. O número de pessoas que tinham acesso aos documentos era muito restrito, mas, mesmo assim, uma vez ou outra havia fuga, o que nos impacientava muito a todos.

Dizem-me que, agora (2014), a agenda e os projectos de diploma são libertados às três horas da manhã (!...) de modo a que já não possam ir para os jornais... Mas também não podem ser estudados pelos gabinetes... Com dois, já não há segredos assegurados...

\*

No Conselho de Ministros de 29 de Setembro de 1988, foi apreciado o documento de orientação da acção com vista a fazer face ao desafio de 1992. Todos os ministros intervieram, mesmo em relação aos aspectos de estilo da linguagem. Houve a preocupação de evitar qualquer expressão que inculcasse a ideia de “miserabilismo”, a que somos atreitos com frequência. Tinha que ser um documento que inculcasse confiança e determinação. Procurou-se que ele traduzisse o mérito da acção dos próprios portugueses, sublinhando a estabilidade política que os nossos governos (desde 1985) estavam a assegurar. Era evidente que se tinha de demonstrar a coerência da nossa acção e tornar clara a consonância entre os diversos planos que tínhamos produzido, nomeadamente o que estava em apreciação. Queríamos abolir qualquer ideia de intervencionismo, chamando a atenção para a importância da iniciativa privada, das pequenas e médias empresas, da poupança interna, do clima de confiança, da capacidade dos empresários portu-

gueses, da nossa competitividade externa, da valorização dos recursos humanos, da modernização da nossa economia, da inovação tecnológica... O Estado só cria as condições envolventes. Era esta a mensagem que queríamos transmitir.

\*

Em 29 de Setembro, os ministros responsáveis pelos principais domínios em que se aplicavam os fundos estruturais reuniram-se com o Secretário de Estado para a Integração Europeia, Dr. Victor Martins, para preparar a sessão de trabalho com o Presidente Jacques Delors que haveria de nos visitar daí a dias.

Deveríamos referir-nos à nossa estrutura institucional, regional e local cujos agentes eram também responsáveis pela aplicação dos fundos estruturais, em Portugal. O interlocutor de Bruxelas era o Governo, mas havia uma complexa rede de agentes que levavam a cabo os projectos e os programas. Estando nesse momento em curso uma reforma dos fundos, deveríamos mostrar abertura para sermos os primeiros a aplicá-la, após termos contribuído para a sua adaptação às novas circunstâncias; haveria, contudo, de ter cuidado, porque a Administração Comunitária gosta sempre de ver acrescida a sua capacidade de intervenção. Importava amarrá-los a regras claras que cuidaríamos de aplicar escrupulosamente. O sector da Agricultura pretendia assistência técnica para a elaboração de projectos e trabalhos de campo. E o Ministro da Educação queria verbas para a formação de formadores. Nessa ocasião, como já disse, havia muito a moda do “set-aside” que radicava mais na política de preços e, portanto, na vertente “garantia” dos fundos agrícolas; ora, a nós interessava-nos era o lado “orientação”, porque da modernização da nossa agricultura se tratava. Só aos seis países fundadores da C.E.E. importava, verdadeiramente a garantia dos preços.

Nós iríamos sublinhar a importância da nossa própria filosofia de abordagem dos problemas do desenvolvimento através de operações integradas que deveriam, sempre que possível, assumir a forma de programas; só excepcionalmente deveriam ser projectos isolados. E insistiríamos na nossa prática de avaliação. Estávamos de acordo em que a negociação dos montantes deveria abranger os três fundos estruturais simultaneamente, em vez de haver três negociações separadas. Só poderíamos ganhar com uma única operação.

Tudo isto tinha em vista a data de 1992, quando passaria a haver livre circulação de capitais e de pessoas. Tínhamos entrado na Comunidade Europeia havia pouco mais de dois anos e, até então, a experiência tinha sido muito satisfatória. Era preciso dizer isso ao Presidente Delors. Deveríamos contudo, fazer uma referência às delongas, em nosso entender exageradas, das negociações para aprovação dos diversos regulamentos. A máquina de Bruxelas é lenta e tínhamos de fazer sentir isso.

\*

No Conselho de Ministros de 5 de Outubro de 1988 foi feito o balanço do ano que tinha passado. Verificámos que tínhamos cumprido, em grau razoável, o que havíamos prometido em matéria de reformas estruturais, nos seus aspectos legislativos. O desgaste sofrido tinha sido algum, mas, apesar de tudo, menor do que o experimentado pela oposição que não havia conseguido afirmar-se como alternativa credível. A obra feita estava espelhada num livro – “Um ano de governo” – que foi analisado com sentido crítico.

Importava agora olhar para o futuro e, especialmente, para o ano de 1992, quando o preceituado no Acto Único entrasse plenamente em vigor. Era preciso explicar em que consistia o Mercado Interno e escarpelizar as suas consequências para os empresários e para os cidadãos em geral. Eu tinha uma responsabilidade especial porque as Grandes Opções do Plano (GOP) deveriam traduzir essa preocupação e preparar o caminho. Havia que salientar as diferenças operadas: reforma agrária, privatizações, legislação do trabalho, imposto único; reforma educativa e valorização dos recursos humanos; melhoria das vias de comunicação; maior liberdade para os agentes económicos, etc.

Decidiu-se propor, à Assembleia da República, um debate sobre a construção do novo mercado interno e suas exigências. Métodos de gestão mais modernos e a sua dimensão social (higiene e segurança no trabalho, circulação de trabalhadores, etc.).

O elevado número de acidentes rodoviários constituía para nós um elemento de preocupação. As suas causas não decorriam especialmente das características físicas das vias; elas tinham (e têm) a ver, especialmente, com a forma como os condutores se comportam na estrada. Mas há que fazer alguma coisa para os levar às boas práticas; em Espanha foi por via do valor das multas e pela inflexibilidade absoluta das autoridades.

Falou-se muito, então, no reforço de um fundo destinado a pagar as pensões de velhice e de invalidez.

Reflectimos sobre o futuro próximo, procurando antecipar as dificuldades que iríamos encontrar para cumprir com o nosso programa. O nosso grande objectivo económico era fazer com que 1989 fosse o quarto ano consecutivo de crescimento económico e de aumento do poder de compra dos portugueses. Queríamos fazê-lo com rigor e tornando patente a coerência das políticas que tínhamos seguido. Como estávamos em princípio de legislatura, deveríamos dar relevo a uma perspectiva de médio-prazo; tínhamos tempo para a concretizar. Sabíamos que a valorização do papel e das condições de vida da classe média eram determinantes para o nosso sucesso.

Nessa reunião eu fiz uma intervenção que tocou meia dúzia de pontos. A imagem de Portugal no mundo e a cultura portuguesa, a imprensa e a sua contribuição para a evolução do país; o serviço militar nas suas múltiplas vertentes e, também, como nova oportunidade para a formação profissional; o papel da polícia na melhoria da segurança, nomeadamente da rodoviária; a produtividade dos serviços; a lentidão da produção legislativa e as concessões no campo das obras públicas que tinham domínios específicos em que poderiam dar bom resultado.

Essas reuniões de balanço e de mobilização para a acção futura eram particularmente estimulantes. O dia-a-dia de um ministro não é tão exaltante, como muitos supõem; tem mesmo alguns períodos de desânimo em que cada um põe em dúvida a utilidade das renúncias que está a fazer. Por isso, é preciso, de vez em quando, parar para reflectir e dar sentido à acção e para encontrar um novo ânimo que lhe permita avançar com a força necessária.

O Primeiro-Ministro recomendava-me que fizesse às Autarquias o desafio de se associarem ao Governo na resolução dos grandes problemas que enfrentávamos nos domínios: da Educação, dos Centros de Saúde; das vias de comunicação, da protecção do ambiente e da habitação. Mas era esse, afinal, o sentido da preparação de planos directores municipais que enunciasses as necessidades e definissem as prioridades da actuação. Por isso, eu passava tanto tempo em reuniões, nas próprias câmaras ou nas comissões de coordenação regional, contribuindo para a definição de planos de acção que atacassem os problemas mais ingentes, dando-lhes respostas de escala física e financeira adequada.

O Ministro das Finanças, Miguel Cadilhe, estava, muito justamente, orgulhoso por ter conseguido a descida simultânea do desemprego e da inflação, conjugação que nunca se tinha observado noutro país. Era a nossa marca específica. Mas, já então, ele insistia no reforço da poupança, lamentando o crescimento do consumo a que se assistia. Ao mesmo tempo, recomendava a moralização da função pública e da despesa pública e uma luta, sem quartel, contra a corrupção. Estávamos de acordo.

O nosso objectivo declarado era mudar Portugal. Mas fazer isso no nosso país, é sempre difícil enquanto se está na fase de “gestação da mudança”. Depois de a ultrapassar, a inércia do movimento leva tudo adiante, esquecendo-nos todos das dificuldades que superámos. Mas lançar o impulso inicial para a mudança não é fácil!... Sucedia, por outro lado, que a oposição não contribuía com ideias novas mesmo aquelas que poderiam ficar-lhes associadas. Estava com pouco ânimo, quase conformada com um afastamento do poder previsivelmente longo. Fazia oposição parlamentar sem grande chama.

\*

O Presidente Jacques Delors viria a Lisboa no dia 7 de Outubro. Eu faria parte da delegação portuguesa e estava-me confiada a exposição sobre os fundos estruturais enquadrados no nosso sistema de planeamento. Para poder insistir nos pontos que mais nos interessava, com conhecimento do que se pensava na Comissão a respeito das nossas pretensões, encarreguei um dos nossos altos funcionários em Bruxelas de tentar obter as informações necessárias. Assim, fiquei a saber que o Secretário-geral da Comissão, Senhor Williamson, achava que nós estávamos abertos à reforma em curso e éramos bem-organizados, mas que o nosso sistema administrativo, muito centralizado, dava pouca abertura às regiões, tendo em vista a sua participação; por outro lado, achava que nós devíamos mobilizar mais meios para cumprir os preceitos da adicionalidade e ter muita atenção em relação à aplicação dos fundos comunitários que deveriam co-financiar projectos e nunca o Tesouro. Um dos membros do gabinete do presidente referiu-se praticamente aos mesmos pontos, tendo o cuidado de fazer recomendações. Seria apreciado que nós sublinhássemos os objectivos que queríamos alcançar, minimizando a referência aos fundos necessários; seria bom que salientássemos a dimensão integrada da nos-

sa forma de actuar, nomeadamente no que respeitava às componentes social e agrícola; deveria insistir-se na prioridade conferida aos recursos humanos e sua formação; as nossas redes de transportes deveriam ser perspectivadas no quadro das redes europeias (por um daqueles golpes de sorte invulgares, 25 anos depois, eu vim a ter intervenção no sector dos transportes marítimos e na integração dos portos nos nove corredores que, finalmente (2013) foram definidos como a rede transeuropeia de transportes) ...

Afinal, havia uma convergência natural com aquilo que vínhamos fazendo e com a nossa maneira de olhar para as questões.

A reunião com o Presidente Jacques Delors correu da melhor maneira. No que me tocou, eu fiz uma breve referência ao passado. Só no FEDER tínhamos feito, até então, (Janeiro/86; Agosto/88) 2623 candidaturas para a construção de infra-estruturas das quais estavam já aprovadas 63%. A contribuição média da Comunidade era de 32% (922 Mio Ecus para um total de 2839). Descrevi, em linhas gerais, o nosso sistema de planeamento, salientando a conjugação que fazíamos das contribuições sectoriais com as regionais. Mencionei o conteúdo das Grandes Opções do Plano de médio-prazo e anuais, do Plano de Desenvolvimento Regional e os objectivos dos programas operacionais. E rematei a exposição com uma referência às nossas prioridades, justificando porque eram aquelas e não outras. Todos os meus colegas com responsabilidades na concretização de políticas comunitárias fizeram intervenções: o Ministro dos Negócios Estrangeiros, o da Agricultura, o da Indústria e o da Educação. O Primeiro-Ministro abriu e encerrou os trabalhos.

A delegação comunitária apreciou, particularmente, a seriedade com que tudo estava a ser feito. O Presidente Delors disse-o, de forma expressa.

\*

Como em todas as ocasiões em que se prepara o Orçamento de Estado e as Grandes Opções do Plano, também em 1988 houve reuniões com representantes de todos os partidos. Do lado do Governo estava o Ministro das Finanças e eu próprio. As reuniões tinham lugar no gabinete do Ministro dos Assuntos Parlamentares que, nessa altura, era o Dr. António Capucho. E, como era hábito, quem começava a exposição era eu.

O primeiro partido a ser recebido foi o Socialista. A delegação era composta pelo Eng. João Cravinho, pelo Dr. Ferro Rodrigues e pela Dra. Helena Torres Marques. O Eng. Cravinho começou por saudar a perspectiva de médio-prazo (relembro que o PRD fez disso um cavalo de batalha – ou, talvez, um pretexto – e saiu de cena) das G.O.P., mas achou que havia planos a mais: as GOP, o PCEDED, o PDR, o PEDIP, o PEDAP e talvez mais algum. A verdade é que cada um tinha a sua vocação, alguns sendo meramente operacionais e para um dado sector. E como os que os elaboravam participavam em todas eles, a coordenação estava assegurada, além de ter de o ser, obrigatoriamente, por mim próprio. Preocupava-o a construção do mercado interno e a coesão e gostaria que houvesse uma referência específica a objectivos quantificados e às formas de os alcançar. Achava que o acompanhamento e a avaliação eram importantes, no que eu concordava (tinha mesmo instituído uma Direcção-geral para o efeito), mas pretendia uma prática mais visível das duas, no que respeitava à acção. E insistia na publicação de relatórios acerca do que tinha sido feito.

O Dr. Ferro Rodrigues interessou-se mais pela inflação e pelos equilíbrios macroeconómicos. Queria saber como conseguiríamos passar a primeira dos 9% em que estávamos para os 6% prometidos. Estava pessimista em relação ao emprego, achava que uma boa parte dele era devida aos programas de formação que eram pagos e que, portanto, contribuíam para que o desemprego fosse menor; isso era verdade mas tratava-se de uma parcela quase negligenciável. Preconizava uma mudança da especialização portuguesa - mais de 40% eram actividades ligadas aos têxteis e ao couro – no que nós estávamos de acordo, mas que só muito indirectamente nos competia, especialmente, enquanto as empresas daqueles sectores conseguissem ganhar dinheiro. E insistia numa distribuição do rendimento radicalmente diferente.

A Dra. Helena Torres Marques queria saber o que estava previsto para os funcionários públicos e que tipo e montante de impostos recaíam sobre eles. Interessou-se pela execução do PIDDAC e pela existência ou não da dotação concorrencial no orçamento seguinte. E fez a defesa das Autarquias Locais, em matéria de fundos que os deveriam compensar da dieta a que tinham sido sujeitas ( ... e para a qual ela havia contribuído ...). Concluiu, sempre com o seu ar exuberante e simpá-

tico, que as GOP tinham sido redigidas sob uma perspectiva demasiado optimista. O Partido Comunista fez-se representar pelos Deputados Carlos Brito e Octávio Teixeira. Eu mantive relações cordiais com ambos, mas o segundo tinha melhor preparação económica e fazia intervenções sempre muito consistentes. O primeiro fez perguntas retóricas: O que é a modernização da economia? O que é a valorização dos recursos humanos? E elaborou, segundo a sua óptica, sobre as dificuldades dos sectores da Educação e da Saúde, além de fazer considerações sobre a política de rendimentos e preços, criticando o Governo por ter anunciado iniciativas neste domínio. O Deputado Octávio Teixeira sublinhou a importância dos documentos em apreço. Disse que a modernização da economia não consistia somente na modernização das empresas; deveria ser acompanhada do “adensamento da malha intersectorial”... e sobre esta não havia referências. Insistiu na melhoria das condições de vida dos trabalhadores. E, porque pretendia que isso ficasse bem patente, recomendou que se distinguisse o PIDDAC tradicional do que respeitava aos apoios comunitários; queria, naturalmente, salientar a orientação preferencial de fundos para a constituição das contrapartidas nacionais em projectos que reclamavam uma co-decisão. Disse do pouco crédito que lhe mereciam as projecções macroeconómicas, a ajuizar pelos desvios sistemáticos observados em relação aos anos anteriores. Criticou o crescimento da taxa de importação de automóveis, inconveniente a muitos títulos. Achava que os lucros das empresas estavam a crescer de modo muito pronunciado, impondo-se uma melhoria dos salários dos trabalhadores.

O CDS. manifestou preocupação com os fundos comunitários e com as verbas, consideradas como insuficientes, destinadas à Ciência e Tecnologia.

Os “Verdes” também queriam mais dinheiro para C&T, pretendiam mais recursos para as universidades e propunham um grande reforço dos meios orientados para a política do ambiente. Recomendaram mais atenção às áreas protegidas, pronunciaram-se a favor da aplicação do princípio do “utilizador-pagador” e manifestaram-se contra a pequena parcela do PIDDAC orientada para o ambiente.

Pelo PRD. veio o Dr. José da Silva Lopes, um profissional de alta craveira, com quem eu aprendi sempre e com quem, ainda hoje (2014), mantenho relações cordiais. Queria que os documentos lhe tivessem sido fornecidos antes da reunião





















car com a certeza de que ela irá acabar tal como foi apresentada, porque a maior parte dos argumentos usados para a criticar são inconsistentes. Para não dizer insusceptíveis de ser atendidos. Um dos partidos que não disse nada limitou-se a referir que o governo dizia que tudo era estrutural, que tudo iria continuar na mesma, mas com outros nomes, que o sistema continuaria governamentalizado; e por aí adiante, sem nenhuma objectivação dos comentários. Deveria haver mais apreciações críticas, dentro dos partidos, à qualidade das intervenções dos seus Deputados. De outra forma, o exercício indispensável da Oposição reduzir-se-á a comentários sem conteúdo que não contribuirão para a melhoria da qualidade das propostas apresentadas.

\*

Na cooperação com os países em desenvolvimento, para mim, a prioridade deve ir sempre para a educação e formação, a todos os níveis. Pelos lugares onde tenho passado e sempre que se põe a hipótese de auxiliar no processo de desenvolvimento insisto nessa área. Isso aconteceu, por exemplo, no campo da Estatística, onde havia necessidade de formar profissionais que soubessem o que estavam a fazer. Por isso impulsionei a formação de estaticistas e, para mostrar que o fazia, participei, em 7 de Novembro de 1988, na reunião de Formação de Estaticistas dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa que teve lugar em Lisboa. Nela prometi dar o apoio que estivesse ao nosso alcance.

\*

Como era de regra, a proposta de Orçamento de Estado tinha que ser previamente apresentada e discutida com a Comissão Parlamentar de Economia, Finanças e Plano. Nesse ano, isso aconteceu no dia 10 de Novembro de 1988. Depois da minha apresentação inicial houve intervenções dos principais partidos. O Deputado Carlos Carvalhas, do PCP estava especialmente preocupado com quantificações, particularmente do que se iria passar na Comunidade Europeia em 1992. E queria uma grande elaboração em relação à dimensão social do Mercado Interno; insistia, mesmo, na definição de cláusulas sociais a acompanhar as dimensões económi-



os grandes temas da reforma da “máquina” fizessem parte das Grandes Opções. Num Governo anterior o CDS tinha tido a pasta da Reforma Administrativa, coisa que me parece votada ao insucesso; a reforma tem de ser assumida por cada ministro no seu sector e prosseguida em permanência. Não me parece que seja eficaz a definição de um “grande desenho” reformista confiado a um ministro que sentirá todos os dias uma grande frustração porque os seus colegas “não fazem o que ele diz”... A reforma deve ser um desígnio de todos, assumido por todos e coordenado pelo Primeiro-Ministro que fará periodicamente a avaliação da situação.

\*

Em 15 de Novembro de 1988, o Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos apreciou um programa de desenvolvimento da habitação a custos controlados apresentado pelo Ministro das Obras Públicas. Em matéria de estatísticas verificámos que se havia multiplicado por quatro o ritmo de construção que tínhamos encontrado em 1985 (4.000 casas em vez de 1.000). Mas havia, ainda, muito para fazer.

O movimento cooperativo, no sector da habitação, deu excelentes frutos entre nós, mas, como de costume, só resolveu a situação do que poderíamos classificar como a classe média mais modesta. É preciso dispor de um nível de educação já com alguma expressão para assumir as responsabilidades que uma cooperativa reclama. Para os quase insolventes ou com recursos muito baixos o alojamento tem de ser público, embora sempre com uma renda. Analisaram-se muitas facetas da questão, tendo havido boas sugestões para ajudar a resolvê-las. Lembro-me da cooperação frutuosa que se estabeleceu entre o Secretário de Estado da Construção e Habitação e o Secretário de Estado da Administração Local e do Ordenamento do Território com vista ao envolvimento das Câmaras Municipais, sem as quais nunca seria possível ultrapassar o problema. Mas havia, então, uma tendência muito expressiva para a alta de preços da construção e uma delonga inconveniente (8 a 9 meses) para a mera celebração das escrituras entre o comprador e a instituição bancária que o haveria de apoiar. Passados poucos anos, verificou-se o inverso; os bancos abriram as portas a esse e a outros créditos, vindo a criar problemas sérios aos compradores, aos construtores, a si próprios e a todos nós.

Eu tive ocasião de insistir em medidas de estímulo ao mercado de arrendamento. A habitação é, seguramente, o bem mais caro que cada um de nós compra ao longo da sua vida. Não é natural que quem começa tenha disponibilidades, nem sequer uma ideia segura acerca do tipo de habitação que lhe convém, nem da localização que mais lhe interessa. E uma habitação não é um bem muito “líquido”, capaz de ser rapidamente vendido para comprar outra. Hoje, está muita gente a experimentar os malefícios dessa “rigidez”. Por outro lado, o investimento em imóveis para arrendar representa uma forma tradicional, entre nós, de aplicar poupanças, que pode contribuir para resolver o problema da habitação, desde que não se prolongue no tempo qualquer absurda forma de congelamento das rendas.

\*

As obras no porto de Sines ocuparam-nos várias vezes no Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos. Só a reconstrução do que o temporal destruiu, uns anos atrás, reclamava 8 a 9 milhões de contos!... Havia algumas empresas estrangeiras que queriam saber os preços de muitas operações portuárias a que a administração do porto não sabia responder. Sem um plano estratégico para o porto, não era sensato avançar com obras que responderiam a solicitações pontuais, necessariamente desgarradas. Foi numa dessas discussões (15/11/88) que eu soube que, em Cádiz, se tinha instalado a Ford-Electronics com um subsídio, a fundo perdido, de 75%! Era o resultado de uma acumulação de subsídios nacionais, regionais e locais. O único impacto local era a criação de emprego. Tudo o resto reverteria para saber-se lá onde. Tem de haver algum critério na concessão dessas ajudas...

\*

Eu sempre quis que houvesse portugueses a guarnecer os quadros das organizações internacionais com quem nós pudéssemos ter contactos. Era uma maneira de reflectir nelas os nossos problemas e de ter um interlocutor que nos alertasse para eventuais oportunidades que nos interessasse aproveitar. Nunca foi fácil encontrar candidatos. Eu sei que o nosso clima é excelente e que os locais onde aquelas organizações estão sediadas habitualmente não é. Mas há

outras coisas!... Em 18 de Novembro de 1988, tive notícia de que na UNESCO estava vago um lugar de vice-presidente e três altos cargos, um dos quais no domínio dos recursos hídricos e outro no da pesquisa e ensino superior tecnológico. Logo solicitei ao Secretário de Estado que diligenciasse no sentido de encontrar candidatos à altura, oriundos da Academia. E tratei do assunto com o Embaixador José Augusto Seabra, um velho amigo de outras lides.

\*

Em 30 de Novembro de 1988, foi inaugurada a casa “António Sérgio” em Lisboa. Eu tinha acompanhado de perto as obras e a recolha de móveis e de livros que lá ficaram. Quem solenizou a cerimónia foi o próprio Presidente da República que mostrou, no seu discurso, quanto tinha ficado impressionado com o cuidado que se tinha posto na reabilitação do edifício. Atrevo-me mesmo a dizer que a casa nunca esteve tão boa e com tão bom gosto como nessa ocasião. Graças aos arquitectos evidentemente.

Eu tinha lido muito António Sérgio e falado com o Prof. Ferreira da Costa que havia sido seu discípulo na área do cooperativismo, domínio onde o homenageado produziu muito pensamento e escritos. Sabia, portanto, muito bem quem se estava a homenagear. Na assistência viam-se alguns velhos socialistas “utópicos” que estavam genuinamente comovidos e que me vieram felicitar pelo meu discurso e por ter impulsionado a obra. Tinham uma verdadeira veneração por António Sérgio e por tudo quanto ele escreveu. A Casa passou a ser um centro de formação e estudo em matérias ligadas ao Cooperativismo.

\*

Em fins de Novembro de 1988, recebi a notícia de que não estavam a ser colhidos dados sobre os preços nos hipermercados. O valor do Índice de Preços no Consumidor era uma preocupação constante para todos nós. E já nessa altura as pessoas se abasteciam preferencialmente nos super e nos hipermercados. Não cheguei a saber se o não faziam porque isso punha problemas técnicos especiais. Refiro isto para ilustrar o resultado da minha experiência: em Portugal, os minis-



FIG. Com o Presidente do INSCOOP.  
Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

tros têm de se interessar pelo pormenor dos sectores que tutelam porque é para eles que os Portugueses olham quando acham que as coisas não correm bem ou que poderiam ser melhoradas. Não lhes ocorre mandarem uma carta ao Director-geral... Mas sempre é melhor queixarem-se ao ministro do que enviarem um relatório para um tabloide, que é uma alternativa, mais do que possível, frequente. Já a tenho ouvido ser proferida, como ameaça!...

\*

O Conselho de Ministros do dia 24 de Novembro de 1988 foi importante, porque, antes da ordem dos trabalhos, se abordaram dois temas de relevo: a próxima Cimeira de Rodes (1 e 2 de Dezembro) e a forma institucional a adoptar para construir e explorar o Centro Cultural de Belém. O Conselho Europeu de Rodes iria tratar fundamentalmente do Mercado Único. Havia uma perspectiva positiva generalizada, mas era preciso consolidá-la. As propostas que havíamos feito para o regulamento dos fundos estruturais tinham sido aprovadas pelo Conselho de Ministros (dos Negócios Estrangeiros) incluindo a possibilidade de o Fundo Social Europeu vir a financiar o sector da Educação, no ciclo pós-obrigatório e na parte da formação profissional. Nós tínhamos feito propostas em relação à dimensão social do mercado interno que tinham sido bem recebidas. Sabia-se que da Cimeira iria sair uma posição forte em relação ao ambiente: a Comunidade Europeia tinha de ser líder neste campo. Falou-se muito nas infra-estruturas de transporte, especialmente em relação às partes mais periféricas da Comunidade. Foi neste Cimeira que o Primeiro-Ministro Cavaco Silva utilizou o termo “ultra-periféricas” para designar as ilhas europeias; ele “pegou” e hoje referimo-las, correntemente, como regiões ultra-periféricas da Europa para as distinguir das periféricas. A Cimeira iria debruçar-se sobre o papel da Ciência e Tecnologia no desenvolvimento. Foram passados em revista numerosos outros temas. Vivia-se uma época de grande optimismo e a Comissão tinha a presidi-la Jacques Delors, um dinamizador de excepção.

Em relação ao Centro Cultural de Belém, foram analisadas diversas fórmulas possíveis para a sua organização: empresa, gabinete, fundação... a decisão não







integração dos serviços municipalizados de electricidade na EDP tinha sido feita por compra, o que tinha provado ser muito exigente para os cofres da empresa. Não se tinha investido suficientemente na distribuição, o que fez degradar muito a situação da rede. Havia sub-redes sem protecção, com o perigo potencial inerte ou, pelo menos, com baixa qualidade do serviço.

Havia, ainda, uma situação nesse tempo corrente. Como o que está em Portugal é dos Portugueses, ocorria que muitos ministérios, que tutelavam serviços e empresas, não pagavam a electricidade que consumiam. Eu conhecia uma situação semelhante no sector das águas. Nessa ocasião, só as Autarquias Locais deviam 134 milhões de contos, fazendo as contas com juros simples e não compostos; 100 milhões respeitavam ao consumo e 34 milhões a património. Os empréstimos, todavia, tinham que contabilizar com juros compostos o que não era amortizado; nessa altura montavam a 100 milhões de contos. Mas a EDP não cultivava as relações com os clientes. Era, tipicamente, uma empresa majestática com os tiques habituais. Foi-me solicitada a intervenção no sentido de convencer as Câmaras Municipais a pagarem as suas dívidas, particularmente as relativas ao consumo. Estabeleceu-se em cinco anos o período adequado para fazer as aproximações que levariam à uniformização do tarifário. Mas não eram somente más notícias. Tinha havido uma grande melhoria na gestão financeira e a informatização da empresa estava a decorrer a passo acelerado.

Como seria de esperar, havia problemas em relação ao fundo de pensões; eram necessários 77 milhões de contos para compromissos assumidos em relação aos esquemas complementares das reformas; eles constavam do contrato colectivo de trabalho e correspondiam a uma “conquista” da revolução.

A questão da dívida era complexa. O Ministro da Energia tinha analisado com a empresa formas praticáveis de a resolver. Tudo tinha sido escalpelizado, no sentido de tornar o pagamento menos duro. Arranjaram-se situações adaptadas aos grandes e aos pequenos devedores. Quando se deixa prolongar, no tempo, situações de incumprimento como as que se verificavam, as soluções são sempre difíceis porque os problemas se avolumaram.

Tínhamos, nessa ocasião, um contrato com a EDF (França) para fornecimento de energia que nos era entregue através de Espanha. Ela era obviamente, a produzida nas centrais nucleares francesas. Para reduzir as perdas e o custo do transporte, arranjou-se uma modalidade em que éramos abastecidos a partir de centrais espanholas situadas junto da fronteira, abastecendo a França o território espanhol situado nas vizinhanças dos Pirenéus.

Mas nós tínhamos que investir convindo-nos, todavia, atrasar o momento de o fazer enquanto dispuséssemos de energia mais barata (porque correspondia a excedentes franceses). Mas as repercussões do não-investimento sobre o sector metalo-mecânico português também eram negativas. Unidades como a SORE-FAME e a MAGUE lutavam por encomendas e nós não as fazíamos.

O regime tributário tinha que ser totalmente revisto, racionalizando-o. Por outro lado, juntando tantas empresas e serviços municipalizados não é para admirar que se tivesse de proceder a uma redução dos efectivos. Havia 25.000 pessoas ao serviço, quando seriam suficientes 15.000. Estabeleceu-se um programa de redução de 6.000 até 1994, articulando reformas antecipadas, rescisões de contratos e mesmo despedimentos colectivos. Como se pode imaginar, esta era uma operação complexa.

Os empresários queixavam-se do alto custo da energia. Alguma parte era devida às dívidas das Autarquias cujo pagamento fui incentivado a promover. O Ministro da Indústria e Energia estimava que elas eram responsáveis por um agravamento de custos da ordem dos 20%. Quando tudo funciona em sistema e uns não pagam, alguém terá de arcar com a despesa. Quase sempre é o contribuinte. Neste caso, estava também o peso da carga suportada pelas empresas. Tínhamos, então, a terceira tarifa industrial mais alta da União Europeia. E, ao mesmo tempo, a terceira tarifa doméstica mais baixa. Percebe-se de onde vinha a demagogia dos preços...

O Ministro das Finanças queixou-se acerca dos devedores de cobrança difícil e duvidosa e do peso das indemnizações compensatórias devidas às tarifas degradadas. É evidente que a instabilidade política antecedente tinha determinado muito do desgoverno verificado. Mas também não tinha havido firmeza por parte da gestão, provavelmente insegura relativamente às decisões que tomava. O Minis-

tro insistiu na transparência total da empresa “para dentro e para fora”. E para o saneamento financeiro recomendou que se explorasse a via do Banco Mundial, já conhecida, aliás, da administração da empresa.

Fiz esta descrição longa, mas longe de ser exaustiva, para ilustrar como se passavam as discussões neste Conselho de Ministros. Os problemas eram caracterizados mas definiam-se também as grandes linhas do caminho a seguir.

O Primeiro-Ministro fazia sempre a síntese da discussão e o resumo daquele caminho. Neste caso, ele recomendou atenção aos seguintes pontos: i) o pagamento das dívidas tinha de ser accionado; ii) para a negociação com os Municípios deveria haver uma avaliação independente do património a integrar; iii) tinha de se olhar para a questão da energia com uma perspectiva ampla, integrando formas alternativas de energia e não considerando a importação de França como panacea geral; iv) a forma de organização da empresa deveria ser profundamente alterada, retirando-lhe o carácter majestático que tantas complicações causava nas suas relações com os clientes; v) deveria pensar-se na articulação das cobranças pelos serviços prestados (electricidade, água, esgotos, ...); vi) tinha de se avançar com a informação aos consumidores domésticos e com a racionalização dos seus consumos e vii) nos despedimentos, deveriam ser privilegiadas as rescisões por acordo mútuo.

\*

Na segunda parte do Conselho do dia 6 de Dezembro debruçámo-nos sobre os grandes projectos que estavam em estudo. O Ministro das Obras Públicas insistiu, particularmente, na travessia ferroviária do Tejo. O Ministro da Agricultura considerou a rega como prioritária. Recomendou que se avançasse com a decisão sobre o Alqueva que eu estava a preparar. Mas ele insistiu na rega e drenagem da Lezíria, altamente desaproveitada, com diques sem obras de manutenção e sem limpeza dos canais; já me referi a isto noutro lugar. Sublinhou a importância do aproveitamento do Baixo-Vouga, onde existem “polders” excelentes; Também já mencionei isto noutro lado. Queria que fossem recuperados todos os regadios colectivos insuficientemente mobilizados e atribuiu a maior importância aos mercados abaste-

cedores de Lisboa e do Porto. Em relação às florestas, referiu-se ao facto de serem as nossas condições de temperatura e humidade favoráveis ao crescimento, o que levava as árvores a desenvolverem-se duas vezes mais depressa do que no Norte da Europa. Tenho referido este facto em muitas circunstâncias; ainda recentemente (2014) o fiz num encontro sobre gestão florestal. Ele antecipou que houvesse carência de matéria-prima para a “fileira” da madeira já na década de 90, o que, de facto, veio a acontecer. Hoje (2014) importamos até essências de crescimento rápido (cerejeira, nogueira, castanheiro) para a indústria do mobiliário... quando dispomos de condições excelentes para a sua exploração. Sublinhou, também, a importância dos nossos recursos cinegéticos, referindo que, todos os anos, os caçadores portugueses deixavam 10 milhões de contos em coutadas espanholas, devidamente geridas. Tudo isto foi dito para sublinhar a importância potencial dos nossos recursos silvícolas que, ainda hoje, (2014) estão muito deficientemente aproveitados. Nessa ocasião (1988), havia 2 milhões de hectares por florestar. Era exactamente a extensão que, a seguir à II Guerra Mundial, a França plantou com carvalhos, o que faz dela hoje a grande exportadora de madeira para o fabrico de barricas; é o célebre “carvalho francês” que dá o gosto a madeira tão referido pelos provadores de vinhos e tão procurado pelos enólogos. Fico sempre angustiado quando oiço referências à negligência com que olhamos para os nossos recursos naturais!... Coisas de povo rico ou de povo pobre que não quer ou não sabe como ficar rico?... Os nossos problemas de desenvolvimento estão detectados há muito tempo. O mais difícil é pôr em marcha as soluções!...

\*

No Conselho de Ministros do dia 7 de Dezembro de 1988, o Primeiro-Ministro relatou-nos como havia decorrido a Cimeira de Rodes. Tinha sido um encontro tranquilo. Começaram por fazer o “balanço” do mercado interno. Já estavam executadas cerca de 50% das medidas necessárias; tinha havido grandes avanços em relação ao movimento de mercadorias, mas atrasos na construção da Europa dos Cidadãos. O Primeiro-Ministro português interveio a respeito da discriminação dos emigrantes. As normas sobre os mercados públicos, os bancos, os serviços financeiros e a propriedade intelectual estavam a avançar. Seria bom um maior esforço

em relação aos transportes, à energia, ao controlo fitossanitário e à circulação de pessoas. A fiscalidade, especialmente a tributação do capital, estava a revelar-se um domínio complicado, com formas diversas de olhar para a questão, por parte dos diferentes países. A dimensão social do Mercado Interno também não estava a ser fácil. Mas nós – Portugal – insistíamos em que o Mercado Interno beneficiasse todos e não somente uns poucos. Tinha-se falado muito nos fundos estruturais que tanto nos interessavam. Houve o compromisso de ter os regulamentos todos aprovados e adoptados até ao fim do ano. Foram ainda abordadas: a política monetária, o impacto regional da construção do Mercado Interno, além das consequências macro económicas e os problemas postos pela ruptura da camada de ozono. Como já referi noutra parte, a questão dos transportes para as ilhas – a ultra-periferia – mereceu uma atenção especial, particularmente as ilhas portuguesas, espanholas e gregas. Os meios audiovisuais foram abordados, tendo-se constatado que a Europa não produzia horas de televisão suficientes. Referiu-se o caso especial da televisão de alta-definição, em relação à qual eu já tinha feito uma diligência particular em relação à TV Globo, como refiro noutra parte. Era preciso que a riqueza cultural europeia tivesse uma expressão tangível através da produção de programas de televisão que fossem difundidos pelo mundo. Em relação a uma directiva sobre TV sem fronteiras havia sido decidido adaptar a convenção já existente, elaborada pelo Conselho da Europa, sem estar a envolver-nos nas complexidades e nas delongas da elaboração de uma nova norma.

Era preciso desmistificar a ideia de que se estava a construir uma “Europa Fortaleza”. A Europa estava a viver um ciclo de crescimento por via do investimento. Um inquérito tinha mostrado que 9 em 10 empresários tencionavam investir por causa do que iria acontecer em 1992. Por outro lado, ninguém previa taxas de inflação superiores a 3%, o que ajudava nessa perspectiva de investimento. A Alemanha tinha anunciado que iria investir no estrangeiro. A inovação, a competitividade e a internacionalização tinham sido palavras repetidas muitas vezes nas intervenções dos Primeiros-Ministros. O clima de optimismo que se vivia fazia com que todos admitissem que as taxas de crescimento dos países-membros andassem entre 3,5 e 4%, no futuro imediato.

A presidência seguinte seria da Espanha. Todos concordavam que lhes tinham sido remetidos “dossiers” complexos: a fiscalidade, a união monetária e a dimensão social. A Cimeira de Rodes ficou na história como um encontro extremamente frutuoso cujo êxito ficava a dever-se ao empenhamento total do Presidente Jacques Delors.

\*

Quando se tem de extinguir um organismo ou uma empresa pública ou se impõe uma data para a extinção ou se escolhe, para o fazer, alguém que tenha uma perspectiva de colocação melhor no final da operação. Se as condições de remuneração e de trabalho são muito aliciantes, pode-se ter a certeza de que esta se prolongará, sempre com reiteradas desculpas, devidas à complexidade da operação...

\*

As reuniões com o Prof. Manuel Vilares a respeito do Sistema Nacional de Estatística sucediam-se. Eu pretendia apresentar o conjunto dos diplomas-lei e decretos-lei – com brevidade. Em 9 de Dezembro ficou combinado que seria em Fevereiro de 1989 que tudo estaria pronto, incluindo o decreto-lei que criaria o ISEGI cujo projecto já estava no Ministério da Educação para apreciação. Tinha de se proceder à aquisição de *software* e de *hardware* em montantes muito expressivos. Isso foi objecto de uma autorização conjunta do Ministro das Finanças e minha. Os custos de funcionamento do Instituto Nacional de Estatística iriam aumentar; não era possível operar com o novo equipamento e com os poucos velhos técnicos; impunha-se o recrutamento de mão-de-obra devidamente formada. Para aumentar as receitas do INE era preciso refinar a qualidade da produção e isso reclamava a admissão de novos técnicos estatísticos. Assim foi feito.

\*

Em 12 de Dezembro de 1988, houve na OCDE, em Paris, uma grande reunião sobre o meio rural e seu desenvolvimento, o ambiente e a reforma da agricultura.

O representante de Portugal na OCDE era o meu amigo e antigo Ministro da Indústria, Eng. Fernando Santos Martins, em cuja residência eu fiquei hospedado. Na véspera conversámos longamente sobre a organização e as prioridades propostas pelo Secretário-geral, Jean-Claude Paye que eu já conhecia. Falámos dos temas que “estavam na moda”, dentro da OCDE; acontece que nestas grandes estruturas as discussões passam-se muito em redor dos problemas que mais urgentes parecem aos seus dirigentes. Eu já tinha participado em discussões sobre planeamento urbano, transportes, emigração e desenvolvimento regional. Em relação à emigração fui mesmo o relator, tendo na ocasião produzido vários relatórios que foram devidamente elogiados. Tenho pena de não ter tido tempo para transformar em livro a extensa informação que, então, recolhi e as reflexões que em torno dela elaborei. Ainda conservo um exemplar desses relatórios, mas hoje (2014), tudo tem mais de trinta anos, estando fora de causa vir a ressuscitar qualquer estudo neles baseado.

Mas, em 1988, as “modas” na OCDE eram o mundo rural, o ambiente e a sociedade activa. Além das actividades correntes da Organização, era nestas três áreas que incidia, particularmente, a atenção.

O Secretário-geral começou por fazer uma introdução ao tema: o desenvolvimento rural. Fê-lo com a distinção com que um “grand commis de l’État” em França costuma encarregar-se destas funções. Discurso claro, expressão elegante, atenção permanente a todos os intervenientes e capacidade de síntese rigorosa, melhorando sistematicamente o que havia sido dito. Admirável! Eu não estava na reunião na minha qualidade de ministro, mas como convidado especialista na área. Justificou por que se interessava a OCDE pelo desenvolvimento rural face à profunda reforma da agricultura que se estava a processar. A nossa sociedade passou a estar focada nos centros urbanos, deixando vastas extensões de território desestruturado. O papel da Organização era detectar problemas emergentes e debater soluções para os mesmos. O desenvolvimento rural era um deles.

**Eu tinha preparado a minha primeira intervenção muito focada na situação portuguesa: o êxodo rural; o envelhecimento da população; o facto de fora dos grandes e médios centros urbanos viver cerca de 20% da população; a circunstância**

de os centros com mais de 4.000 habitantes crescerem de modo autónomo, mas dos outros, com populações menores, não o fazerem senão em casos pontuais e especiais; o problema da balança alimentar que nos levava a importar, nessa ocasião, cerca de 42% do que comíamos, dispondo de terrenos agrícolas improdutivos; a necessidade de fazer uma injeção de tecnologia no mundo rural; a adopção de políticas de produção intensiva; a política florestal; e outras actividades necessárias. Relatei, depois, um pouco a nossa forma de actuar: as GOP, as operações integradas de desenvolvimento; o envolvimento dos Autarcas; o esforço associativo; o papel das universidades e dos centros de investigação; a inovação e a informação; o desenvolvimento institucional e a malha de instituições; a procura de escala, o fomento associativo e a criação e generalização da capacidade empresarial, a importância da educação e da formação profissional. Sublinhei, depois, a importância da avaliação quantitativa e qualitativa e do acompanhamento das acções. Referi-me às dificuldades de coordenação e da integração de acções sectoriais diversas. Acabei com uma alusão à necessidade de formação de quadros “generalistas”, orientada por especialistas que se tivessem salientado pela excelência do seu trabalho enquanto tal.

Falaram os peritos convidados que eram profissionais distintos nos seus países. Estavam europeus, norte-americanos, neozelandeses e australianos. Não irei reproduzir as dezenas de intervenções muito interessantes que foram feitas durante os dois dias da reunião. Sucedeu que, na segunda tarde, por volta das quatro da tarde a discussão amainou, estando o *cocktail* de encerramento previsto só para as seis. Percebi o desconforto do Secretário-geral que moderava. E lancei logo um novo tema que suscitou um redobrado interesse por mais duas horas. O moderador apreciou e, uns anos depois, mostrou o seu agradecimento, dizendo-me: “Je vous ai vu au travail!...”

Foram debatidas: novas iniciativas para o mundo rural; os problemas das periferias das áreas metropolitanas, a integração dos diferentes factores em causa; o papel do sector privado; a necessidade de diversificação das produções; as diferenças entre os problemas europeus e americanos; os problemas das externalidades; a poluição agrícola; os sinais que podiam ser transmitidos através

dos preços; a utilização dos fertilizantes químicos e a poluição dos aquíferos; os problemas das zonas de montanha; as questões da paisagem; a recomendação de que as soluções políticas devem ser baseadas em cenários alternativos e não no prolongamento das tendências passadas; a inexistência de serviços nas zonas rurais e as suas consequências; a importância das tradições; o crescimento da produtividade, de 2% a 3% por ano e os seus reflexos na criação de emprego; as dificuldades de persuadir os contribuintes a arcar com os custos de manter prósperas as zonas rurais; as insuficiências da Política Agrícola Comum; o turismo “verde”; os malefícios do “set-aside”; a urgência de inventar novas actividades para o mundo rural; as dificuldades resultantes do facto de as novas gerações não quererem adoptar o estilo de vida dos seus pais; a criação de uma nova geração de agricultores, necessariamente diferente dos seus antecessores; a importância do *marketing* dos produtos agrícolas; o desenvolvimento de tecnologias “apropriadas”; a importância da informação adaptada aos destinatários; as condições de acesso ao capital; a pluriactividade como resposta; a diversificação de actividades; as comunicações e os seus custos; o financiamento e as suas dificuldades, etc.

Como havia quem insistisse numa tipologia das áreas rurais, avancei com uma da minha lavra: i) áreas de produção intensiva; ii) áreas de produção extensiva; iii) florestas e iv) áreas ecológicas para as quais deveria haver “zeladores da paisagem”, devidamente retribuídos por toda a colectividade para o fazerem.

Durante a discussão um especialista francês, Auberger, disse uma frase que eu retive: “Na vida só se pode ter duas das três coisas seguintes: dinheiro, poder e consideração!”... Suponho que está certo!

Houve quem exprimisse a essência do nosso problema dizendo que tínhamos de aprender a lidar com uma nova transição cultural de cujos contornos ainda não nos tínhamos apercebido.

Como se pode ver, as discussões tocaram pontos muito diversos. Não se justificando que relate o conteúdo das intervenções de cada um, parece-me apropriado recordar o nome dos intervenientes, porque todos eram académicos ou especialistas conhecidos nos seus países. Assim, estiveram presentes: K. Deav-

ers, Harrison, Cheshire, Popp, Sano, Camagni, Süskonnen, Herwijer, Auberger, Verschever, Gass, Scimemi, Viatte, Martin, Cornell, Hacket e Ormond. Estão referidos pela ordem das suas primeiras intervenções. Para o secretário-geral da OCDE ocupar dois dias inteiros a moderar este encontro, pode-se ajuizar da importância que ele atribuía ao tema.

\*

Depois de numerosas conversas e ajustamentos e suscitando numerosas manifestações de oposição foi formalizada a criação de um Centro Cultural de Belém, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 3788, de 12 de Janeiro. Culminava, assim, um processo a cuja génese me referi noutra parte. A Resolução previa as seguintes componentes para o Centro: i) um centro museológico, ii) um centro exposições temporárias; iii) um centro de reuniões e iv) equipamento complementar. Como se sabe, estão hoje (2015) prontas as três primeiras; a quarta está em espera.

\*

No dia 14 de Dezembro de 1988, reuni com a Secretária de Estado da Cultura, Teresa Gouveia e com o Secretário de Estado da Construção e Habitação, Elias da Costa, para definir alguns aspectos acerca do acompanhamento da realização das obras do Centro Cultural de Belém. A primeira reivindicou, naturalmente, que quem se tinha responsabilizado pelo projecto também deveria ficar com o encargo da execução. O segundo recomendou, ajustadamente, que houvesse uma formalização rigorosa das obrigações do consórcio construtor para com a Secretária de Estado da Cultura. Dispôs-se a ajudar em tudo quanto dependesse do Ministério das Obras Públicas ou mobilizasse recursos que nele existiam com competência provada. Havia um entusiasmo genuíno e generalizado em torno da construção do CCB. As objecções iniciais tinham sido meramente “políticas” (ou “politiqueiras”).

\*

Por volta do fim do ano de 1988, o Conselho de Ministros ocupou-se da distribuição da chamada “dotação concorrencial”. O Ministro do Emprego e da Segurança Social precisava de mais 0,4 milhões de contos para centenas de pequeníssimas

coisas espalhadas pelo país. O da Indústria e Energia tinha de assegurar que dispunha de meios para assegurar as contrapartidas do PEDIP; se viessem 50 milhões de contos de Bruxelas precisava de mais de 3 milhões; se só viessem 25 seria metade, e não sabia o que iria ser aprovado em Bruxelas. O da Educação reclamava 1,13 milhões de contos para pagar o remanescente do que ele chamava a “célebre dívida”. O da Agricultura comunicou que a taxa de execução dos projectos com apoio comunitário era de 112%. O Primeiro-Ministro incumbiu o Ministro das Finanças e o do Planeamento de fixarem o montante global e a sua distribuição, muito dependente das decisões acerca do FEDER.

\*

No sábado, 17 de Dezembro de 1988, foi inaugurado o trecho da IP4 entre Amarante e Vila Real. Ainda não era uma auto-estrada, mas representava para os Transmontanos a quebra de um estrangulamento que os afligia. A estrada anterior, quando se tinha o azar de ir atrás de um camião-cisterna carregado com combustível ou um pesado cheio de areia de Entre-os-Rios a subir o Marão, não permitia fazer médias maiores do que 20 ou 30 km/h! Era desesperante, porque as curvas e contra-curvas não permitiam ultrapassagens. O contentamento das pessoas na cerimónia de abertura era indescritível. Passaram os de Amarante a ir a Vila Real só para tomar um café e os Vilarealenses a fazer o contrário, só para demonstrar que o grande “gargalo” tinha sido vencido... depressa se esqueceram e passaram a reclamar uma auto-estrada...

Ainda hoje (2015), ela não está completa, porque a solução escolhida talvez não tenha sido a mais simples e porque há sempre quem goste de complicar as coisas, se houver a hipótese de ganhar alguma coisa com isso. Quando ela estiver feita, quem irá tomar café a Vila Real sou eu!...

\*

No Conselho de Ministros de 29 de Dezembro de 1988, todos estávamos em estado de choque pela verdadeira hecatombe em matéria de acidentes rodoviários ocorridos na época de Natal. Pediram-se sugestões e encarregou-se o Ministro da Administração Interna de coordenar a preparação de uma estratégia clara

de actuação para combater os acidentes. A Espanha estava a resolver a situação com multas pesadas e “tolerância zero” em relação às transgressões cometidas. E parecia que estava a dar resultado. Em Portugal tinha de ser feita qualquer coisa do mesmo género.

\*

A construção europeia avançou muito em pouco tempo. Jean Monet dizia que ela se faria “à coup de crises”, mas se estas representam a acumulação de tensões que uma boa resolução faz escorvar, o trabalho paciente de todos os dias faz ultrapassar dificuldades e alterar formas de proceder que ainda ontem se consideravam inamovíveis. O caso das fronteiras figurava entre elas. Hoje, vamos de uma ponta à outra da Europa quase sem parar ou mesmo sem o fazer, no espaço “Schengen”. Mas, em 1989, ainda eu discutia em Valença (31 de Janeiro) como se deveria construir o chamado “Gabinete Coordenador da Fronteira”. Hoje (2014), atravessa-se o rio Minho, sem se dar por isso... Mas, então, justificava-se uma reunião com representantes dos Ministérios das Finanças, da Administração Interna e das Obras Públicas para analisar a magna questão. Esta começava por respeitar à verba que iria ser incluída no PIDDAC que já não poderia ser o de 89, mas que teria de começar ainda nesse ano. Não se dispunha de terrenos e a Câmara Municipal não tinha meios para os comprar. Mas o Ministério das Finanças insistia na participação da Autarquia, porque iria o Concelho ser o primeiro beneficiário de uma instalação funcional. Sem esta, hoje tudo funciona e Valença continua a ser um centro de compras e de gastronomia preferido pelos Galegos que asseguram a prosperidade de numerosos estabelecimentos comerciais. Mas a fronteira tinha experimentado um crescimento inacreditável em matéria de mercadorias que entravam ou saíam. A Direcção Geral das Alfândegas não queria nenhum recinto aduaneiro novo para limitar as despesas correntes. As estimativas de custo ultrapassavam os 600.000 contos (420 mil da Administração Central e 180 mil da Local, que os não tinha ...). Eu estava a ser empurrado para um envolvimento que não queria, por causa da comparticipação da Autarquia e da inscrição das verbas no PIDDAC. Como tinha de ser, falou-se da construção da nova ponte; o anúncio tinha sido feito em 22 de Dezembro e a abertura das propostas ocorreria em 21 de Abril; a adju-

dicação seria feita em Agosto, prevendo-se que a construção durasse 800 dias; ela abriria até ao fim de 1991. A questão das ligações da ponte á rede viária nacional (a Monção, à EN13 e à Estrada Braga-Valença) ocupou uma grande parte da reunião. Mas o objectivo principal era a construção de uma vasto “recinto aduaneiro”, com terminal TIR e muitas outras valências. Nada disso é, hoje, necessário. Por isso, é sempre bom começar por analisar o bom fundamento e a manutenção no tempo da necessidade de um determinado equipamento. O General John Carty, Chief Engineer da New York Telephone Company recomendava sempre que, em relação a qualquer investimento, se fizessem as seguintes três perguntas. “Por quê fazê-lo? Por quê fazê-lo agora? Por quê fazê-lo desta maneira?” (3). Sempre me dei bem com esta trilogia de perguntas sensatas!...

Como sucede correntemente, um grande equipamento tem natureza sistémica, arrastando muitos outros. Como me competia fazer o resumo da reunião, anotei que teríamos de encontrar solução para o seguinte: i) campo da feira; ii) delegação aduaneira; iii) consolidação da muralha e melhoria da estrada de circunvalação oeste; iv) centro coordenador de transportes; v) supressão de passagens de nível; vi) ligações rodoviárias; vii) alterações no edifício da alfândega existente e viii) reformulação do Plano Director Municipal. Que a reunião se justificava, era certo. Que uma decisão de natureza administrativa e política acabou de vez com o seu objecto, também foi certo. Daí a relevância das perguntas do General John Carty.

\*

Durante uns tempos, no governo da Senhora Thatcher, o ministro inglês do Ambiente que ia aos Conselhos de Ministros em Bruxelas era Lord Malcolm Caithness, 20<sup>o</sup> Conde do seu título e um aplicadíssimo “tory” no exercício das suas funções. Mantive sempre relações cordiais com ele. Convidou-me para fazer uma visita oficial a Londres. Eu tinha-lhe feito muitas perguntas sobre o funcionamento das novas River Basin Authorities e ele propôs que eu fosse visitar uma delas e falar às empresas e consultores britânicos que lhe tinham feito chegar ecos de que gostariam de ter um encontro comigo; sabiam que nós estávamos a receber fundos de Bruxelas e queriam ver se haveria oportunidades para eles virem a Portugal trabalhar em obras ou em projectos.

A visita começou com uma manhã de trabalho no gabinete do ministro que me proporcionou encontros com membros destacados do seu *staff*, nomeadamente o “Permanent Under-Secretary of State”, uma figura da administração pública britânica que tem funções muito especiais e que os Portugueses conhecem da televisão, num personagem interpretado por um actor excepcional; era o Sir Humphrey da série “Yes, Minister”, eles têm todos os mesmos tiques ... até o “quase gaguejar” é igual!...

Com a descontração elegante que os Britânicos sabem usar nestas ocasiões, almoçámos empadas que foram postas numa mesa ao lado, com o próprio ministro a servir as bebidas. Exemplar!

Visitei pormenorizadamente a Thames River Authority com infindáveis perguntas minhas que lisonjearam os meus interlocutores, porque sabiam que estavam a ser úteis. Menos bem correu o encontro com os empresários e consultores. Admitiam que nós fossemos entregar muitos empreendimentos de “chave-na-mão”. Ficaram um tanto desapontados quando, depois de fazer o rol de muitas obras em curso ou em plano, eu lhes referi que tudo seria objecto de concurso. Eles seriam obviamente, muito bem-vindos, mas teriam de concorrer com outros ao lado. Apesar de não terem obtido nenhum contrato, foram de uma grande cortesia e, no final, quando ficámos a conviver um pouco, mantiveram-se cheios de humor, como é costume. E, numa das noites, o ministro levou-me ao Royal Festival Hall, talvez a sala de concertos que eu melhor conheço no mundo. Eu tinha pedido para lá ir.

\*

O Primeiro-Ministro reuniu com os Presidentes dos Governos Regionais da Madeira e dos Açores, em 6 de Janeiro, para tratar do Plano de Desenvolvimento Regional e das consequências da Cimeira de Rodes, no que tocava à constatação de que havia uma “ultra periferia” europeia. Eu estive presente. Os dois referiram o bom entendimento que mantinham com as Canárias, a Reunião, a Martinica e Guadalupe e a diligência conjunta que tinham feito em Bruxelas. Agradeceram o apoio que lhes tinha sido facultado pelos nossos diplomatas da Representação Permanente. Afirmaram o seu propósito de nunca fazerem contactos, em Bruxelas “ em pirataria...”.

Nós saberíamos sempre das suas diligências. Ficou apurado um encontro em Abril, com as instâncias nacionais para afinação do PDR e estabelecido que se prepararia um “dossier” à parte com as questões da “ultra periferia”.

\*

Os muitos descendentes da Senhora Dona Antónia Adelaide Ferreira resolveram vender as suas acções da firma A. A. Ferreira, SA à Sogrape, que, tendo muitos outros vinhos, não estava no sector do Vinho do Porto. Desta forma, entrou nele por cima. Mas os vendedores resolveram ligar o nome ilustre da sua antepassada a um prémio a atribuir a mulheres que se tivessem destacado ou no mundo dos negócios ou como alunas de mestrado em economia ou em *business*. Foi constituído um júri presidido pelo Artur Santos Silva e para o qual, a generosidade do meu amigo Jorge Cabral Ferreira, descendente de Dona Antónia, meu colega de curso, fez com que eu fosse incluído. Estou nele há vinte e cinco anos, tendo tido, ao longo desse tempo, o privilégio de observar uma forma muito curiosa de evolução da Sociedade Portuguesa. As regras de atribuição do prémio também evoluíram para se ajustar à nova realidade. Mas as reuniões do júri mantêm-se interessantes e representam um ponto de observação inestimável. A primeira reunião ocorreu numa segunda-feira, dia 16 de Janeiro de 1989, antes de eu ir para Lisboa.

\*

No Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos de 17 de Janeiro, tratou-se de Educação e de Formação Profissional. Era um tema que a todos nos motivava. O Primeiro-Ministro começou por afirmar a sua determinação em dar um salto qualitativo. Para isso tinha de se olhar para a vertente pedagógica do sistema e para a formação de formadores. Invocou o sistema dual alemão que garantia um grau de empregabilidade de 95%. Deveria ser incentivada a formação dentro das próprias empresas e avaliados os programas de formação, nomeadamente em termos de empregabilidade. Gostaria de ver instituído um observatório da entrada na vida activa e interrogou-se acerca de que formação deveriam ter os comerciantes.

O Ministro da Educação, Roberto Carneiro, recordou que a primeira escola profissional em Portugal, tinha sido criada exactamente para o Comércio; foi a Aula do Comércio do Marquês de Pombal. Estimava-se, então, que houvesse um milhão de empresários, no sector do Comércio; defendeu uma formação que incluísse a gestão, línguas, técnicas de venda, etc.; referiu que cerca de 2/3 dos empregados na indústria só tinha a 4ª classe e que 100.000 jovens por ano, “fugiam” da escola sem os nove anos de escolaridade, então obrigatórios; constatou o predomínio das vias académicas tradicionais, dizendo que mesmo as politécnicas são consideradas como uma alternativa para os rejeitados pelas universidades; o nível educativo de base era fraco e a recuperação lenta, as máquinas e os equipamentos que guarneciam as escolas profissionais estavam obsoletos e os seus professores também; lembrou o conteúdo do PRODEP, sublinhou a importância da informação e orientação profissional dos jovens e as virtualidades de uma acção de *marketing* do ensino superior politécnico.

Tanto ele como o Ministro do Emprego se pronunciaram acerca das escolas profissionais. Eu fiz uma intervenção em que toquei os seguintes pontos: a necessidade de um “banho lustral” de educação o mais elevado possível; a necessidade de definir os contornos das novas profissões; a importância da orientação profissional; a necessidade de injectar nas empresas quadros formados em gestão a todos os níveis; a formação de formadores; a adopção de modos informais de elevar a cultura de base de todos, e fiz a sugestão da criação de prémios para os melhores artífices do ano, numa iniciativa semelhante à francesa “Meilleur Ouvrier de France” cujos distinguidos têm orgulho em exhibir os símbolos da sua distinção. Devo dizer que tendo feita esta sugestão algumas vezes, sempre fui criticado pelos sindicatos a seu respeito; diziam que era conservadora, divisionista, classista e fomentadora de desigualdades; definitivamente, os sindicatos não querem que ninguém seja avaliado no exercício das suas funções; imagino que os dirigentes que falam pensam que conseguem com isso mais apoio dos seus representados...

O Ministro dos Negócios Estrangeiros, João de Deus Pinheiro (antigo Ministro da Educação) discordava da especialização precoce e eu estava de acordo com ele; a educação de base é muito importante!

\*

Era preciso dispor de um documento com a nossa “Estratégia da Conservação da Natureza”. As Nações Unidas tinham publicado, em 1982, a sua posição neste domínio, sendo a primeira vez que o fizeram. Nós deveríamos apresentar a nossa, naturalmente muito inspirada naquela, mas sendo específica para o nosso país. Deveria ser apresentada, discutida e aprovada pela Assembleia da República. Encarreguei o Eng. António Pinto, Director-geral do Gabinete de Estudos do Planeamento e Administração do Território de elaborar a primeira versão. Tive, para o efeito, uma reunião de trabalho com ele, no dia 17 de Janeiro de 1989. Recomendei-lhe que o documento fosse relativamente curto. Nunca mais de cinquenta páginas. Deveria ser muito pedagógico e servir de quadro às políticas sectoriais pertinentes. Mas, sobretudo, tinha de ser atractivo para ser lido pelo maior número de pessoas. Ele já o tinha começado a elaborar. Por isso me contou como estava a ser a experiência de colaboração com os outros sectores. Ninguém tinha enviado nem contributos nem sugestões. Este é um facto corrente; cada um “gosta de tratar do seu próprio jardim”, como dizem os ingleses e isso torna difícil a elaboração de estudos transversais que reflectam as implicações de uma acção em todas as suas dimensões. Porque, na realidade, tudo influencia tudo... Perguntei-lhe quem tinha já elaborado o que pretendíamos fazer. Em 1988, o Reino Unido tinha apresentado um bom relatório. O do Canadá era excelente. A Colômbia viera a lume com três grossos volumes em que ninguém metia o dente... Razão tinha eu ao fixar uma extensão máxima de cinquenta páginas!.

\*

Fico sempre intrigado com a facilidade com que se faz afastar alguém de uma vida política a que se entregou com competência e devotamento. Vem isto a propósito de ter visto, nas minhas notas, uma conversa que tive, em 18 de Janeiro de 1989, com o Herculano Pombo, Deputado dos Verdes. Tal como a Maria Santos, ele mostrava possuir muita informação e um grande discernimento na sua utilização. Tratámos sobretudo de recursos hídricos, de drenagem de terrenos alagados, da extracção de inertes e da produção de legislação relativa àqueles domínios. Lembro-me da correcção com que intervinha no plenário e dos conhecimentos que

mostrava nas discussões em comissão ou no gabinete. Nunca mais o vi. Um dia perguntei por ele a um colega que me disse que lhe parecia que ele era professor do ensino secundário em Loures ou na Amadora, não sabia bem!... E, no entanto, era alguém que trabalhava afinadamente para discutir com elevação os pontos que levantava. Mistérios dos partidos...

\*

Em 18 de Janeiro de 1989, tive uma reunião com a Comissão Parlamentar de Economia, Finanças e Plano a respeito do Sistema Estatístico Nacional. Quase monopolizou a discussão o Deputado João Cravinho (PS) que tinha estudado muito a fundo todas as propostas e levantou numerosas questões, fazendo recomendações abundantes. Algumas foram acolhidas. O Deputado Octávio Teixeira (PCP) preocupava-se particularmente com a obrigatoriedade de resposta ao INE, com o segredo estatístico e, como de costume, com o representante dos trabalhadores nos órgãos de gestão do Instituto.

Foram horas a analisar, artigo a artigo, a proposta de organização que apresentei relativamente ao Sistema Estatístico Nacional. É indispensável que vá muito bem preparado quem for para este tipo de discussões; descobre-se sempre, entre os intervenientes, alguém cuja vida profissional o fez cruzar com os assuntos em discussão, tendo tido a oportunidade de ser confrontado com as questões e procurado para elas soluções praticáveis. Eu estava preparado graças à paciência com que o Prof. Manuel Vilares respondeu às minhas inúmeras perguntas nas sessões em que me municiei para a discussão. Apesar de ele estar presente, ao meu lado, é de regra que seja o ministro a responder a todas as questões. Por isso, nada substitui o acompanhamento pelo membro do Governo da elaboração das propostas de diploma em relação às quais se saiba que ele deverá “suportar a discussão”, como se diz na Assembleia Nacional Francesa.

\*

Na reunião de 19 de Janeiro de 1989, do Conselho de Ministros houve uma longa troca de impressões acerca do PRODEP 1989/93, relativo ao desenvolvimento da Educação. O Ministro da Educação, Roberto Carneiro, fez uma introdução à pro-

posta de programa que se iria analisar. Havia dois ex-ministros da Educação no Conselho, eu próprio e o João de Deus Pinheiro; mas isso não embaraçava ninguém, porque a discussão se passava sempre com elevação e o que a todos importava era o benefício para o País.

O Ministro da Educação começou por dizer que o nosso atraso estrutural vinha, pelo menos, desde os tempos do Marquês de Pombal. Referiu que 86% da população só tinha o ensino primário e que, portanto, era a este nível que o País funcionava. Havia décadas de falta de investimento no sector. Havia desafios de quantidade e de qualidade e as respostas aos mesmos eram o propósito do PRO-DEP. Referiu-se à compatibilização feita com as GOP e o acerto de metodologia conduzido em cooperação com o Ministério do Planeamento; sublinhou as vantagens do processo de regionalização. O programa iria beneficiar dos 118 milhões de contos do FEDER, correspondendo a um valor entre 15% e 20% das ajudas comunitárias o que patenteava bem a prioridade que atribuíamos ao sector. O objectivo enunciado era de que, no ano de 2004, a escolaridade obrigatória fosse de 12 anos e que 30% a 35% dos jovens chegassem à frequência do ensino superior. Sublinhou a importância da estabilidade política para levar um programa como este a bom termo.

Eu referi-me à boa colaboração que tinha havido para compatibilizar o PRO-DEP com outros processos de planeamento e programação da responsabilidade do MPAT. O Prof. João de Deus Pinheiro insistiu particularmente nos aspectos qualitativos do programa e o Ministro das Finanças elaborou longamente sobre a importância do Programa, estando de acordo com os propósitos, mas lamentando que não tivessem sido inventariadas as fontes de financiamento. E, numa observação que me era dirigida, disse logo que se tinha de ir buscar recursos a outros programas para satisfazer as necessidades de financiamento deste. Antes de aprovar, queria que fosse feita uma avaliação das fontes de financiamento, nomeadamente das contrapartidas nacionais aos fundos comunitários. Recomendou que fosse dada mais ênfase ao ensino profissionalizante, fazendo-se eco do que ouvira a muitos empresários que se queixavam da falta de mão-de-obra especializada e competente.

O Primeiro-Ministro estava muito empenhado neste programa e no sector da Educação. Quem declarou publicamente a sua “paixão” pela área foi o Primeiro-Ministro António Guterres, uns bons dez anos depois, mas quem deu o impulso inicial à mobilização de fundos europeus para a ultrapassagem do atraso foi o Prof. Cavaco Silva. Apesar disso, recomendou contenção. O Ministro da Educação estava ciente de que a gestão do programa iria ser muito exigente. Contava com a minha colaboração (ou talvez mesmo com a minha cumplicidade...), o que todos sabiam estar assegurada.

O Vice-Primeiro Ministro Eurico de Melo recomendou, muito acertadamente, que o PRODEP fosse bem explicado ao público. Para resultar bem, ele envolvia a participação de muita gente – professores, pais, empresários, autarcas, os próprios alunos e o público em geral – por isso, todos deveriam ser sensibilizados para a oportunidade que ele representava para se dar um salto qualitativo e quantitativo tão expressivo, no que respeitava à educação e à formação dos portugueses.

\*

Nós, hoje (2015), ficamos admirados de ver como o sector do calçado deu uma tão grande volta e passou a representar uma das nossas forças de exportação mais sólidas. Deu-nos bastantes preocupações, há vinte anos atrás, porque a aposta estava a fazer-se numa competitividade pelo preço quando o que interessa é, sempre, a capacidade de vencer pela qualidade. A comparação que faziam era sempre com o calçado italiano que aliava o *design* à qualidade. Nós, actualmente, mostramos bem a nossa capacidade imaginativa aliada a um comando perfeito de todas as componentes. Quando me dizem que em Nova Iorque se vende um par de sapatos de homem feito em Portugal, por preços que variam entre 1200 e 1500 euros, fico com a certeza de que se está a ir pelo caminho certo. Mas, em 1989, a forma que os membros do governo tinham de encorajar os produtores era estar com eles nas suas grandes exposições anuais e auscultá-los para ver o que era mais conveniente fazer para os apoiar. O Ministro Mira Amaral fazia-o por sistema; eu era convidado, algumas vezes, por cortesia dos organizadores. Foi o que aconteceu no dia 20 de Janeiro, aquando da inauguração da MOCAP que, em 1989, ia na sua 22<sup>a</sup> edição.

\*

Como já disse noutra parte, quando se acena aos Portugueses com qualquer acção de cooperação com os países africanos, imediatamente há voluntários para desempenhar qualquer sorte de tarefas. O mesmo acontece com os jovens.

Em 24 de Janeiro de 1989, recebi o Presidente do Conselho da Juventude que era o Presidente da Câmara de Trancoso, então um jovem muito dinâmico e cheio de vontade de se afirmar. Vinha falar-me das relações de cooperação com os PALOP. Lamentou a dispersão dos esforços em curso (o que é vulgar...) e disse quais as áreas a que tinham decidido dar prioridade: i) a formação e educação; ii) a comunicação social; iii) a saúde e o saneamento básico e iv) o desenvolvimento comunitário. Trocámos impressões a este respeito, tendo-lhe eu referido a necessidade de coordenação dos esforços feitos, através do Ministério dos Negócios Estrangeiros. Percebi que eles tinham pressa e que pretendiam (além do dinheiro, naturalmente...) facilidades no destacamento de técnicos do Ministério, para desempenhar as mais diversas funções. Pretendiam que a cooperação feita em África, no âmbito da Convenção de Lomé, fosse preferencialmente realizada com grandes intervenções de Portugal, o que, disse-lhe eu, acarretava numerosas dificuldades, porque havia muitos outros a querer o mesmo.

A sua grande ambição era criar um corpo de voluntários, do tipo “Peace Corps”, para se encarregar das mais diversas tarefas. Não acredito na capacidade dos portugueses montarem um tal serviço, cuja dimensão ultrapassa muito a sua capacidade de organização e gestão. Mas devo confessar a minha admiração pelas centenas de jovens que, anualmente, ocupam as suas férias em acções de cooperação, habitualmente no quadro de instituições religiosas, demonstrando uma grande abnegação e capacidade para entender os problemas das populações que apoiam, sentindo-se realizados por aquilo que fazem. Jovens admiráveis!

\*

Em 25 de Janeiro de 1989, tive uma sessão de despacho com o Primeiro-Ministro. Eu levava a lista dos pontos que queria abordar e entrávamos nela sem comentários preambulares. Nesse dia havia trinta e seis pontos! Uns eram meramente

informativos, para que ele estivesse a par do que se ia passando. Mas outros reclamavam decisão. Eu dizia como me parecia que deveria ser a solução, ele comentava ou fazia algumas perguntas, acertávamos o caminho a seguir. Essa sessão específica não deve ter demorado mais do que uma hora e meia.

\*

Já me referi várias vezes à cordialidade das nossas relações com Cabo-Verde e o seu Governo. Isso fica largamente a dever-se ao rigor com que ambas as partes cumpriam o acordado nas reuniões bilaterais, à acção dos Embaixadores dos dois lados e às qualidades pessoais dos Ministros, com quem contactei, para não falar da simpatia do Presidente Aristides Pereira e da visão do Primeiro-Ministro Pedro Pires. Em 27 de Janeiro de 1989, recebi o Ministro Tito Ramos para fazer o acompanhamento das acções em curso. Os calendários estabelecidos estavam a ser cumpridos, mas havia apoios suplementares a analisar. Pretendia que fosse cedido um assessor para o seu próprio gabinete para ajudar a formar os seus adjuntos; analisou-se o tipo de formação mais adequada; queria que fosse alguém familiarizado com a Administração Local e com o planeamento da actividade municipal. A área da cartografia e cadastro reclamava formação de quadros e a institucionalização de um serviço que tinha acabado. O apoio acabou por ser atribuído ao Instituto Geográfico e Cadastro Central. Estava em causa, especialmente, uma assessoria relativamente ao equipamento a adquirir pelo Governo Cabo-Verdiano e a montagem de um serviço de fotografia aérea e de um outro de hidrografia. Fiquei de articular a acção com o nosso Ministério da Defesa. Queriam também realizar um seminário sobre questões do Ambiente, para sensibilização dos responsáveis; pretendia, fazê-lo com a nossa colaboração. Refiro estes pontos para se poder apreciar o grau de confiança com que as necessidades eram explicitadas e o apoio solicitado. Parece-me que não houve nenhum pedido sem resposta.

\*

Em 26 de Janeiro de 1989, começámos a tratar da preparação da Presidência Portuguesa da Comunidade Europeia que iria ter lugar entre 1 de Janeiro de 1992 e 30 de

Junho de 1992. A Espanha estava, nessa altura (1 de Janeiro a 30 de Junho de 1989) a exercer a sua primeira presidência e nós estávamos a seguir atentamente o que eles faziam. O Ministro da Agricultura disse-nos que a primeira reunião por eles presidida tinha sido um êxito. O Ministro das Finanças havia participado no primeiro ECOFIN e deu notícia de que os Espanhóis tinham distribuído um programa muito pormenorizado acerca do que pretendiam fazer em matéria de libertação de movimentos de capitais, de serviços financeiros, de integração monetária e de harmonização fiscal. Tudo indicava que se tinham preparado muito bem.

Deveríamos também preparar-nos para o debate, na Assembleia da República, em relação aos Assuntos Europeus que iria ter lugar em breve (28 de Fevereiro). Estávamos seguros de que a discussão se iria desenrolar em torno de aspectos muito concretos. Por isso foram definidos os campos a abordar: mercado interno, harmonização fiscal, mercados públicos, concentração de empresas, livre circulação de pessoas, adaptações internas necessárias à construção do espaço social europeu,... Iriam intervir os ministros das pastas económicas. Deveríamos tentar evitar a discussão em torno de aspectos demasiadamente pormenorizados para os quais haveria a tentação de nos puxar.

\*

Havia também em breve uma reunião do Conselho de Concertação Social na qual alguns dos Ministros iriam intervir. Os assuntos da agenda eram variados e complexos, mas todos queríamos que ela corresse bem. Em relação à negociação salarial fixou-se que o crescimento da massa salarial seria da ordem dos 8,5% a 9%, tendo em conta a situação económica e financeira de cada empresa, apreciada através dos resultados de 1988. Seria proposta a redução do horário de trabalho para as 44 horas semanais. Estaríamos abertos à efectivação de um desconto pelas empresas da quotização para os sindicatos mediante uma declaração escrita dos trabalhadores. Aceitaríamos um tratamento mais favorável para os deficientes, em matéria de IRS. Isentar-se-iam de contribuição predial as famílias de muito baixo rendimento. O Prof. Sousa Franco tinha elaborado um relatório sobre matérias fiscais; era importante discuti-lo com os parceiros sociais. A ordem de intervenção foi definida e a posição comum a adoptar foi homogeneizada.

\*

No dia 30 de Janeiro de 1989, teve lugar uma reunião de coordenação dos fundos estruturais. Além da Secretária de Estado do Planeamento e Desenvolvimento Regional e do Secretário de Estado da Integração Europeia estiveram presentes todos os Secretários de Estado responsáveis por projectos apoiados pelo Fundo Social e pelo FEOGA – orientação. Eles eram os seguintes: o SE da Indústria, o SE da Saúde, o SE da Energia, a SE da Reforma Educativa, o SE do Turismo, o SE da Alimentação, o SE das Vias de Comunicação, o SE do Emprego, e o SE Adjunto do Ministro da Educação. Eram reuniões que tomavam a tarde inteira, mas que se revelavam muito importantes para homogeneizar procedimentos. Cada um expunha os seus problemas e exprimia as suas pretensões. As decisões eram tomadas imediatamente, fixando-se a forma de proceder para cada caso e para o conjunto, procurando-se que não houvesse divergências e assegurando a todos igualdade de tratamento.

A Secretária de Estado referiu-se às regras gerais de aplicação dos fundos e das outras fontes de financiamento como o Banco Europeu de Investimento. Ela estava sempre bem informada, não só em relação ao que já estava estabelecido como a respeito do que se encontrava em preparação. Por outro lado, todos sabiam que ela se empenharia na resolução de cada caso que fosse apresentado.

O Secretário de Estado Victor Martins, que esteve dez anos no mesmo posto, sabia não só dos aspectos administrativos como também dos políticos, analisando as situações sempre com muito critério e serenidade. Eu apreciava os seus pareceres que revelavam um conhecimento próximo da Administração Comunitária e das sensibilidades políticas da Comissão e dos Países-membros. Prestou bons serviços ao país. Quando leio hoje as notas que, então, tomei não posso deixar de sorrir com as lamentações do Secretário de Estado das Vias de Comunicação quando se queixava da falta de mão-de-obra que fazia atrasar as suas obras!...

Nessa reunião acertámos: num modelo comum para as estruturas de acompanhamento e avaliação dos diversos programas e projectos; na forma de execução do programa transfronteiriço; no projecto do gasoduto; na conjugação das verbas do FEDER e do PEDIP para o sector da energia; no apoio do Banco Europeu de Investimento para certas obras de maior vulto; na contribuição do Fundo do Turismo para

a formação da contrapartida nacional relativa aos projectos do sector; na necessidade de orientar os apoios do Sistema de Incentivos de Base Regional para projectos que estivessem em fase adiantada de preparação ou mesmo já disponíveis porque queríamos concorrer a fundos não mobilizados por outros países, o que veio, de facto, a acontecer; na necessidade de articular entre si os diversos programas regionais do turismo; e, ainda, na conveniência de convidar o Secretário de Estado dos Assuntos Europeus de Espanha para vir a Portugal articular connosco alguns investimentos, particularmente os de natureza transfronteiriça. Ele era um técnico muito competente. Vim a encontrá-lo, anos depois, quando fizemos ambos parte de missões da OCDE aos novos países do Centro e Leste da Europa candidatos à Comunidade Europeia, para lhes transmitir a nossa experiência na preparação da adesão e da organização das suas máquinas administrativas.

Como se pode ver, os assuntos dessas reuniões eram variados, procurando-se a eficácia das estruturas e uma homogeneização de procedimentos que facilitasse a coordenação.

\*

Em 30 de Janeiro de 1989, tive uma reunião com o presidente da Comissão dos Descobrimentos. Eu estava acompanhado de todos os Secretários de Estado do Ministério, porque o objectivo era ver como o MPAT poderia colaborar nas comemorações, além do que já fazia por meu intermédio e com o auxílio de fundos pelos quais eu era o responsável.

Percorremos uma vasta gama de domínios. A migração, transferência e circulação das plantas (milho, tabaco, batata, açúcar, cacau, café, ...) em que o Instituto de Investigação Científica Tropical possuía experiência e trabalho feito, além de um excelente livro do Prof. Mendes Ferrão (4) poderia ser um tema a explorar pelo Serviço de Parques (SNPRCN). Havia uma continuidade de acção dos portugueses desde Garcia de Orta (5) até trabalho do Centro de Estudos da Ferrugem do Café, localizado em Oeiras, sob a tutela do IICT. Seria interessante organizar uma exposição que circulasse e elaborar um catálogo simples e capaz de despertar o interesse dos jovens. Na esfera municipal impunha-se elaborar uma lista dos conjuntos urbanos e de monumentos ligados aos Descobrimentos e que fossem devidamente valorizados para o tempo das comemorações.

Dever-se-ia instituir um prémio para investigadores no domínio da história da ciência e um outro a que se daria o nome de “Boa Esperança” integrado no programa das Comemorações.

O Programa Erasmus ainda não estava em operação com o manifesto sucesso que hoje (2014) tem. Por isso houve a sugestão de criar algumas bolsas para estudantes universitários estrangeiros que viessem para Portugal.

E, obviamente, não se poderia deixar ficar sem atenção o domínio da Cartografia. Justificava-se a elaboração de um ou vários estudos sobre o papel dos portugueses nessa área.

\*

No dia 31 de Janeiro de 1989, houve uma reunião do Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos na qual, entre outras matérias, foi passada em revista a situação do sistema financeiro português.

Na nossa vontade de animar a capacidade empresarial e a vontade de empreender dos portugueses tinham sido criadas 17 sociedades de capital de risco em dois anos. Não se viam os resultados esperados. Alguma coisa, que não sabíamos o que era, se estava a passar. Decidiu-se suspender a criação de novas sociedades. Acontece que a imaginação dos portugueses é prodigiosa! Tem de se estar sempre muito atento em relação aos usos perversos de instrumentos úteis e transparentes. Alguém vê sempre outras utilidades naquilo que é permitido fazer. Por isso eu defendo, de forma tão insistente, o acompanhamento de obras e de leis.

Eu tinha tratado de perto com algumas Caixas de Crédito Agrícola Mútuo. Havia sido criado, em 1987, o Fundo de Garantia respectivo que, na sua actividade de rotina, tinha detectado inúmeras irregularidades de gestão em umas poucas delas. Algumas resultavam da falta de preparação dos seus gestores, mas em outras as explicações eram muito pouco satisfatórias. Isso obrigou-nos a ter de apertar a supervisão. Por meia dúzia de abusos não se poderia comprometer um instrumento tão importante para a renovação da agricultura, em Portugal, numa ocasião em que tanto se precisava de um apoio descentralizado e ágil para a estimular. Eu tinha um conhecido alemão que era

proprietário de uma vinha na Toscânia onde ia com frequência; ele dizia-me, sempre, que a confiança é uma grande coisa, mas que o controlo era melhor... O mesmo se passa nestas matérias...

\*

Nessa ocasião, a política monetária ainda era controlado pelos Estados. Todos estivemos de acordo em que a condução dessa política deveria competir ao Governo. A preocupação era reforçar a operacionalidade e a eficácia do sistema de controlo. Chegou-se à conclusão de que, nessa altura, as empresas portuguesas não precisavam de uma política cambial especial para lhes assegurar a competitividade. Hoje não podem mesmo dispor dela.

Passámos em revista a evolução do défice em percentagem do PIB: 12,0% em 1985; 10,3% em 1986; 8,7% em 1987 e 7,2% em 1988. Era um decréscimo seguro e sustentado. Apesar das notas para a imprensa, não se conseguiu fazer eco disto na comunicação social.

O Ministro das Finanças, em relação à solidez das instituições financeiras, disse-nos que ela era, então (1989), muito melhor do que havia três anos atrás. As privatizações estavam a decorrer sem incidentes nem contestações. Era importante manter o Governo distanciado da avaliação de patrimónios e de outras operações que pudessem ser suspeitas de proteccionismo.

As reuniões deste Conselho eram sempre muito participadas; todos os seus membros as seguiam com particular interesse.

\*

Em 31 de Janeiro de 1989, o Ministro do Comércio e Turismo anunciou-me que se tinha conseguido o acordo de todos os intervenientes em relação à construção do Mercado Abastecedor da Região de Lisboa. Ele ficaria instalado na Quinta do Infantado, em Loures. O terreno, com 41 hectares tinha custado cerca de 1,8 milhões de contos e ficaria propriedade da AGA (Álcool e Géneros Alimentares, S.A.). Estimava-se que o que lá fosse construído viesse a orçar os quatro milhões de contos. Era preciso encontrar os meios. Foram encontrados.

Na mesma reunião fizemos uma longa análise da situação do turismo no Algar-

ve, à qual ele dava, naturalmente, a maior importância. Estava de acordo com o PROTAL (Plano Regional de Ordenamento do Território do Algarve); queria que fossem lançadas medidas cautelares imediatas, estava ciente dos desequilíbrios entre a serra, o barrocal e o litoral que gostaríamos de atenuar; pretendia que fossem definidas zonas sectorialmente saturadas e que fossem criadas áreas de interesse turístico; defendia a criação de incentivos à criação de equipamentos para ordenar a oferta (PRODIAT); queria muito o controlo da construção com fiscalização apertada a partir de Maio, quando começava a afluência dos turistas e os empreiteiros aceleravam as obras, transformando todo o espaço em estaleiro; havia uma saturação das telecomunicações que se impunha ultrapassar, a limpeza das povoações e das praias deveria ser objecto de uma sensibilização junto das Câmaras que estavam mais próximas dos problemas; era preciso reforçar a fiscalização das actividades económicas; impunha-se declarar a caducidade das licenças para construção dadas numa época de euforia e de indisciplina e que ainda não tinham sido utilizadas, mas, para tal, era preciso uma autorização legislativa para avançar com o diploma que, aliás, já estava pronto; era preciso, também, arranjar forma de condicionar a circulação automóvel, o que nunca se revelou fácil.

Combinámos fazer uma reunião para comunicar tudo quanto tínhamos estabelecido aos Autarcas do Algarve na própria Região. Ela tinha de ocorrer, o mais tardar, durante o mês de Abril.

\*

Na reunião do Conselho de Ministros de 9/2/89, foi gizada a linha geral de orientação que deveria ser seguida na próxima ida do Governo à Assembleia da República para colher a opinião dos Deputados acerca das mudanças das políticas europeias relativamente a 1992. Pretendíamos obter as orientações do Parlamento em relação à realização do mercado interno, à união monetária, às relações exteriores, às relações com o GATT e à própria reforma institucional da Comunidade; nesta estavam incluídos os poderes da Comissão e do Conselho, as formas de ultrapassar o chamado défice democrático das instâncias europeias e a criação ou reforço do papel dos órgãos representativos dos Cidadãos. Mas também nos

interessava a dimensão social e o reforço do potencial científico da Europa, chave da sua competitividade, num mundo em que muitos outros investiam muito mais do que nós na busca de novos conhecimentos e na inovação.

Deveríamos formular as perguntas e sugerir orientações gerais sem ser definitivos nas respostas; era preciso que os Deputados não fossem confrontados com soluções já fechadas, podendo dar achegas que pudessem ser incorporadas nas linhas gerais que nos parecessem mais adequadas.

Era evidente que se tinha de abordar a questão da transferência de poderes para instâncias supra-nacionais. E não podíamos deixar em silêncio a coordenação da frente interna. A mim caber-me-ia tratar da estratégia para absorção dos fundos estruturais e outras fontes de recursos que estivessem ao nosso alcance.

A recomendação geral era para se deixar a maior latitude à intervenção dos Deputados. Assim viria a ser feito.

\*

Já em 9 de Fevereiro de 1981, numa reunião de preparação dos Deputados do Partido Social Democrata na qual se fazia o levantamento dos temas que poderiam ser tratados numa sessão sobre o Poder Local, o Ministro dos Assuntos Parlamentares, Manuel Dias Loureiro, começou a sua intervenção pondo reservas à Regionalização que figurava nos dois programas de Governo que tinham sido apresentados, sufragados e aprovados. Disse dos seus receios quanto ao processo. Referiu-se negativamente em relação à “regionalização” apressada “espanhola”. Pretendia que fossem enfatizados os aspectos positivos de desenvolvimento regional sem insistir muito no processo de regionalização.

Tomei nota das reservas, mas não me passou pela cabeça que fosse posta em causa uma reforma há tanto tempo incorporada no património do partido.

\*

As reuniões do Conselho Nacional do PSD tinham lugar, correntemente, num sábado de manhã, prolongando-se pela tarde adiante. Começavam sempre por uma exposição do Primeiro-Ministro e presidente do partido que abordava a situação política e económica do momento. Depois seguia-se uma longa lista

de intervenções dos membros do Conselho que reflectiam, na maior parte dos casos, problemas locais (muitos eram presidentes de comissões concelhias do partido) ou sectoriais. A maior parte dos membros do Governo estava presente. Eu tinha de participar sempre por causa de ter a tutela da Administração do Território, na esfera da qual se situava a maioria das intervenções.

No dia 11 de Fevereiro de 1989, houve, na sede do partido, em Lisboa, um desses encontros. O Primeiro-Ministro começou por referir-se à evolução do investimento e das exportações, à redução do consumo interno que se estava a observar e à necessidade de melhorar a competitividade das nossas empresas, particularmente das exportadoras. Falou na privatização das empresas ainda no domínio público e na necessidade de internacionalização da nossa produção. Disse que a reestruturação e diversificação do nosso tecido industrial era uma prioridade absoluta: indústrias com produtos novos e com processos de fabrico novos. Elaborou sobre o PEDIP, as infra-estruturas tecnológicas e a formação profissional. Sublinhou a importância da ligação das universidades às empresas. Mas insistiu, também, na modernização da agricultura. Passou um bom bocado de tempo a reflectir sobre a importância da valorização dos recursos humanos: a generalização do acesso ao ensino; a construção de novas infra-estruturas educativas, a melhoria da qualidade da educação, etc. De seguida, referiu-se ao esforço que se estava a fazer no sector das infra-estruturas de transporte, a que chamou a “revolução tranquila”. Abordou as acções em curso para redução das disparidades de desenvolvimento regional. Deixou cair, *en passant*, que havia dúvidas em relação ao processo de regionalização; isso deixou-me, naturalmente, com as orelhas abertas. Depois da referência do Dr. Manuel Dias Loureiro, esta nota esparsa alertou-me para qualquer coisa que se estava a passar sem eu saber de nada. Passou depois ao sector financeiro: a política anti-inflacionista que estávamos a seguir, a redução do défice orçamental, o combate ao desperdício de dinheiros públicos, a reestruturação do sistema bancário... Insistiu no facto de não se ir concretizar nenhuma “política de facilidades”. Contrapôs os 260 milhões de contos que estavam a ser gastos no sector da Educação com os 130 milhões atribuídos à Defesa. Referiu-se à modernização da Administração Pública e aos núcleos desburocratizados que estávamos a lançar. Encerrou a intervenção dizendo quão difícil é a realização da mudança

quando comparada com o discurso da mudança. Estávamos numa corrida contra o tempo e tínhamos de avançar, simultaneamente, em muitas frentes.

As intervenções que se seguiram raras vezes tinham a ver com o mote lançado. Vinham já preparadas. A maior parte referiam-se a problemas locais e a “queixas” de falta de atenção. Os Ministros presentes solicitavam para intervir sempre que o seu sector era invocado. Em termos de política geral, havia poucas intervenções com verdadeira relevância. Mas era um ritual que, periodicamente, se tinha de cumprir. Algumas tensões eram, ali, escorvadas, mas sucedia, também, que outras eram criadas. Sou a favor da elaboração de um “manual de boas práticas” para esclarecer qual deve ser o conteúdo preferencial das intervenções num órgão tão altamente colocado na hierarquia partidária e na fixação de tempos de intervenção relativamente curtos; há muita gente que gosta de se ouvir e, particularmente, de que o Primeiro-Ministro a oiça. Sempre poderá invocar no seu círculo próximo que o conseguiu fazer...

\*

O Comissário Bruce Millan visitava com frequência Portugal. Quando ele vinha eu procurava que as reuniões no gabinete fossem reduzidas ao mínimo, passando a maior parte do tempo a ver obras ou empresas ou a falar com pessoas. Ele estimava esse estilo de visita, porque tomava contacto com a realidade que nós estávamos empenhados em mudar. Nos dias 2 e 3 de Abril ele veio ver-nos. Começámos a trabalhar logo que ele chegou ao fim da tarde. No dia seguinte, fomos ver o Primeiro-Ministro antes de tomar um Aviocar para ver obras no terreno. Aguentou estoicamente o desconforto de um avião militar. Era um homem admirável!

\*

No dia 14 de Fevereiro de 1989, houve uma interpelação ao Governo, na Assembleia da República, pedida pelo Partido Comunista. Eu fui destacado para responder, porque era sobre matérias da minha responsabilidade. Foi o Deputado João Amaral quem abriu o debate. Era uma pessoa firme e directa, mas urbana. Preparava-se bem e não deixava de dizer o que queria, mas sem descurar a forma nem entrar em artimanhas parlamentares. Era o que se pode chamar “um cara direita”.

Os temas estavam todos relacionados com a forma como decorria a nossa entrada na Comunidade Europeia. Começou por dizer que era imperiosa e inadiável a chamada do Governo ao Parlamento; a integração na Comunidade estava a acelerar-se e nós tínhamos uma economia frágil; corríamos perigo de invasão do capital estrangeiro; as perspectivas liberais tinham acabado e os desequilíbrios regionais estavam a aumentar; na elaboração do Plano de Desenvolvimento Regional tinham sido marginalizados grupos importantes (eles próprios, obviamente); não sabiam nada do processo de regionalização que consideravam da maior importância. Feito o introito e passou a enunciar pontos concretos: i) Um elevado ritmo de crescimento não é desenvolvimento; as disparidades regionais estão a aprofundar-se; estamos a assistir ao desmantelamento do Serviço Nacional de Saúde e ao reaparecimento do trabalho infantil. ii) Dentro das desigualdades regionais avultava a desertificação do Alentejo. iii) As grandes áreas metropolitanas estavam a ser desumanizadas; havia deslocações casa-trabalho da ordem das quatro horas, o que significava meia hora de transportes por cada hora de trabalho. iv) Assistia-se à negação da participação dos interessados no processo de desenvolvimento. v) O Governo estava a comprometer a estrutura democrática de planeamento, as Comissões de Coordenação Regional recebiam impulsos de cima e careciam de legitimação democrática. vi) Entendia que o Governo tinha falhado em certas operações integradas como a Cova da Beira e o Norte Alentejano. vii) Estava a assistir-se a um manifesto bloqueio do processo de regionalização. viii) Também se apercebia um cerco ao Poder Local, porque não se lhes davam os meios necessários à sua expansão; e as comissões de acompanhamento só emperravam a elaboração dos Planos Directores Municipais. ix) Depois, uma tirada de grande efeito: o Governo não tem um rumo para a Economia Portuguesa, não mostra possuir um pensamento estratégico nem saber qual o modelo de especialização que pretende e só reage a impulsos de clientelas (leia-se de empresários). É interessante ver como, em 1989, ainda se acreditava com convicção que deveria ser o Governo a definir os sectores onde investir. O PCP ainda estava mergulhado numa ortodoxia em que já nem a União Soviética tinha certezas. E isto da parte de um dos seus membros mais lúcidos e informados!... Tratava-se,

manifestamente, de matéria de fé!... x) O Governo estava a malbaratar as oportunidades que lhe eram oferecidas pela conjuntura internacional (em que ninguém, entre os que contavam, seguia as regras que ele estava a propugnar que nós adoptássemos). Rematou retomando os temas da exposição: o Governo era dominado pelo primado da produção em detrimento da distribuição; o Governo respondia a tudo com o Plano de Desenvolvimento Regional de cuja elaboração tinha afastado agentes económicos e culturais relevantes; o Governo não estava a impulsionar o processo de regionalização (no que tinha razão...); o Governo não apresentava uma lista de grandes projectos; o regulamento do FEDER estava cheio de inconstitucionalidades... (que nunca tinham sido apontadas por mais ninguém...) enfim, repetiu várias vezes os mesmos argumentos, numa técnica que é muito comum nas intervenções dos membros do Partido Comunista; o que é preciso é usar todo o tempo a que tenham direito!

Chegou a minha vez de rebater tudo de quanto o Governo tinha sido acusado. Estava a ser o nosso sucesso que tanto os incomodava, mormente por tudo estar a ser feito com a maior participação que conseguíamos assegurar.

O Deputado Carlos Encarnação resumiu a impressão geral; a interpelação resoava a uma artificialidade, porque tinha ficado claro que o PCP estava a cumprir uma obrigação militante.

O Deputado Carlos Lilaia (PRD) fez uma boa intervenção a propósito da regionalização.

O PCP insistiu através dos Deputados Carlos Brito e Lino de Carvalho, estes com menos graça e elevação do que o primeiro interpelante.

O Partido Socialista destacou alguns Deputados para o ataque. Entre eles esteve o António Barreto que, além de personalizar em mim o seu ataque, concluiu que o Governo era anti-liberal, tudo querendo controlar; não acrescentou nada de substantivo à discussão.

Quando hoje relemos as intervenções dos Deputados do PS vemos que afinal eram todos muito pró-regionalização. Onde se meteram quando o seu directório achou que ela não era oportuna? A política... “mobile come la donna”...Até o Deputado Basílio Horta disse que o Governo estava a ceder à tentação autoritária!...

A interpelação durou todo o dia. Pelo partido interpelante encerrou o debate o Deputado Carlos Brito sempre muito “redondo” nas suas intervenções. Repetiu os tópicos já abordados para concluir que o Governo tinha jogado à defesa e insistiu em denunciar, como “história da carochinha”, a opinião de que ele estava a governar bem. Tinha que vir com um chavão clássico: “ a política de crescimento seguida pelo Governo assenta na exploração da classe operária!...” Os comunistas ortodoxos já tinham e estavam a desaparecer rapidamente em Espanha; só em Portugal estavam viçosos. Por quê?

\*

Tínhamos muita preocupação com o crescimento do número de funcionários, porque apesar da economia estar a passar por uma boa fase, a atracção pela função pública era permanente. Algumas vezes só para ficar nela algum tempo, mas a verdade é que a pressão se mantinha. Em 1988, a diferença entre os admitidos e os aposentados era de 16.000 funcionários! Sem as Forças Armadas eram 13.000. No Ministério do Planeamento apesar do crescimento enorme das suas responsabilidades o acréscimo foi somente de 40 funcionários. As autarquias tinham um saldo de 2.000 funcionários. É, também, por aí que se tem de limitar a despesa. Lembro-me sempre de uma “cunha” que recebi, antes do 25 de Abril. A mulher de um candidato a contínuo o que não queria era que ele fosse obrigado a usar farda... O importante era entrar para o Estado!...

\*

No Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos de 21 de Fevereiro de 1989, foi a primeira vez que se falou, a esse nível, na introdução do gás natural em Portugal. Encorajou-se o Ministro da Indústria e Energia a prosseguir. Ele tinha dado a notícia de que, em matéria de refinação de petróleos, a Petrogal já não trabalhava em monopólio; disse, também, que a refinaria de Cabo-Ruivo teria quatro ou cinco anos de vida útil e que, por isso, se impunha pensar na construção de uma nova refinaria em Portugal. Dessa reunião resultaram coisas tão importantes como o gaseoduto a partir da Argélia e de Sines, onde aportavam navios com gás liquefeito, a

construção da nova refinaria de Sines e o início de um processo que, na altura ninguém previa, levaria à disponibilidade de terrenos para a Parque Expo.

Nessa reunião ocupou-se muito tempo a analisar a questão das dívidas dos Municípios à EDP. Anos antes tinha havido uma grande resistência à integração, mas ela era inevitável. Então, dos 275 municípios do continente ainda faltavam 78 para regularizar as suas contas. Era certo que estas não eram fáceis de fazer; de um lado havia consumos feitos e não pagos; do outro, estava todo o património dos serviços municipalizados de electricidade que não era fácil de avaliar. Mas era um facto que algumas Câmaras “arrastavam os pés”, na esperança de lhes ser bem avaliado o património para o diferencial em relação aos consumos ser o menor possível. Foi recomendada a criação de uma comissão de avaliação, por haver sido considerado como inconstitucional o recurso a um tribunal arbitral.

Nessa ocasião, foi referido que havia uma desigualdade de desenvolvimento expressiva entre a produção e a distribuição de energia eléctrica. Tinham sido construídas barragens e centrais termoeléctricas, mas havia-se investido pouco na rede de distribuição. Importava corrigir a desproporção. Foi analisada a questão da produção privada de energia eléctrica.

Em relação à EDP, a prioridade era reequilibrar a empresa. Mas, depois, havia que pensar na sua reestruturação profunda. Era considerado como um erro associar na mesma entidade o produtor, o distribuidor por grosso e o retalhista. Tínhamos a consciência de que a reestruturação iria confrontar-se com muitas resistências internas. Por isso, tanto o conteúdo como o calendário das diversas fases tinha de ser estabelecido com muito cuidado.

Neste domínio eu tinha na minha tutela directa a apreciação e a elaboração de pareceres sobre a construção de “mini-hídricas” (Direcção Geral dos Recursos Hídricos) e a autorização ambiental das torres de geração eólica.

Na mesma reunião foi discutida a gestão do chamado “Sector Empresarial do Estado” cujo objectivo era ser aberta ao capital privado em 49%, logo seguida de um eventual alargamento. O importante era assegurar um distanciamento entre o poder político e a responsabilidade empresarial, aguardando-se novos tempos em que o Estado se remetesse à esfera que nós entendíamos como sendo a adequada.

Ouvimos uma exposição relativamente ao que estava a acontecer no Reino Unido, pela mão da Primeira-Ministra Thatcher; estimava-se que seriam necessários 25 a 30 anos para fazer a privatização nos moldes que ela propunha. Não nos servia o modelo.

Nessa altura falava-se muito na criação de “núcleos duros” para a gestão das empresas privatizadas. Mas o problema só se poria quando se alienasse mais do que 49%, o que não era o caso, nessa ocasião. Estava fora de causa criar uma *holding* para todas essas participações. O cenário da privatização deveria ser mantido com firmeza.

\*

No dia 21 de Fevereiro de 1989, fui à Assembleia da República para responder às questões postas pelos membros da Comissão para os Assuntos Europeus. Relembro que, nesse tempo, estas audições não tinham a presença dos órgãos da comunicação social. O que quer dizer que as perguntas visavam mesmo o Governo, não havendo declamações para eleitorado ver.

O Deputado Almeida Mendes (CDS) insistia para que se reclamasse o máximo de auxílio, em todos os domínios, fazendo tudo para aproveitar o que nos fosse concedido. Proposta máxima, utilização máxima! A Espanha tinha recebido a “parte de leão” (32%) dos fundos estruturais; os dois países que vinham a seguir (Itália e Portugal) deveriam entender-se entre si quanto às condições de acesso aos fundos. Queria que nós beneficiássemos dos grandes projectos ferroviários espanhóis e insistia na concretização de acções comuns com Espanha. Não sabia que a regra, na Comunidade, era sempre a concorrência e nunca tinha experimentado as alegrias dos falsos entendimentos com Espanha que olha, sobretudo, para os seus próprios interesses, esquecendo-se ou fazendo-se de esquecida, mesmo quando se trata somente de dar informações para estudo.

O Deputado Carlos Carvalhas (PCP) que veio a ser secretário-geral do seu partido tinha uma maneira sibilina de fazer perguntas. Tal como noutras vezes, esta sua intervenção foi composta quase só por perguntas. Por que é que responderam à chamada para participação no processo de afinação do Plano de De-

envolvimento Regional somente três parceiros sociais? Qual é a estimativa da comparticipação para os três fundos? As novas estimativas irão influenciar o PCEDED (Programa de Correção Estrutural do Défice Externo e do Desemprego)? Tinha havido um acórdão do Tribunal Constitucional sobre a partição de competências: isso teria influência na execução do PDR? Que grau de informação viria a dispor a Assembleia da República? Haverá relatórios específicos? As perguntas eram sempre rebuscadas.

O Deputado Lino de Carvalho (PCP) era mais directo. Recomendava o envolvimento das Autarquias Locais e das estruturas empresariais locais na afinação da estratégia. Repare-se que não queria as nacionais!... Queria saber a estratégia seguida em relação aos programas operacionais em curso. E a Península de Setúbal? E o Guadiana? Quais os projectos de interesse nacional que iríamos apresentar? Era evidente que tudo isto já se sabia, nomeadamente através do próprio PDR cujo projecto tinha sido disponibilizado.

A Deputada Helena Torres Marques (PS) queria saber se esta sessão correspondia a uma auscultação formal por parte do Governo, em relação ao PDR ou se iria haver uma análise e votação no plenário (a legislação não obrigava a isso; o Plano de Desenvolvimento Regional era uma figura nova, havia alguma relutância em abrir uma frente de desgaste suplementar). Qual o prazo que definíamos para o PDR? Como se iria processar a participação das Regiões? Queria que eu me pronunciasse acerca da reforma dos fundos estruturais em curso em Bruxelas e que comentasse a sua afirmação de que a reforma da PAC (Política Agrícola Comum) iria reclamar a revisão de toda a política agrícola do Alentejo. O Alqueva seria um campo privilegiado de aplicação das políticas reestruturadas da agricultura e da formação profissional.

O Deputado Carlos Pinto (PSD) temia a concorrência dos novos projectos financeiramente mais apoiados por Bruxelas com os que já estavam em curso com meios exclusivamente nacionais. Insistia na atribuição de fundos para a reestruturação sectorial (pensava seguramente nos têxteis da sua Covilhã). O PDR poria em causa as prioridades já definidas para os PIDR? Queria que as Autarquias fossem ressarcidas dos investimentos que tinham feito para apoio das suas empresas industriais. E insistiu muito na construção do IP2.

Houve recomendações para o aproveitamento integral dos fundos e para a elaboração de programas integrados, “não desbaratando” nenhuns meios. Houve quem tivesse transmitido um grande desapontamento em relação aos projectos hidro-agrícolas por se construírem barragens, mas não se regar com a água tornada disponível. Eu não podia estar mais de acordo; foi preciso chegar à vida activa uma nova geração para se passar do sequeiro ao regadio, com pleno aproveitamento do recurso. Recomendaram uma intensificação da extensão rural, com a qual eu concordava e em relação à qual já tinha, eu próprio, “queimado as pestanas”... Mas o seu alcance pressupõe um mínimo de vontade de mudar e um mínimo de capacidade de absorção de novos conhecimentos e de novas práticas. E eu não estou seguro de que, nessa ocasião, elas existissem nas zonas cuja produção nós pretendíamos estimular... Houve uma recomendação expressa para não se apreciar o projecto do Alqueva na estrita base da sua valia eléctrica. Eu não poderia estar mais de acordo.

Era evidente que eu não ia à Comissão Parlamentar em busca de aplausos. Mas gostaria de ter ouvido perguntas mais certeiras e recomendações mais explícitas.

\*

Eu entendia como minha obrigação estabelecer pontes com os meus colegas que tinham responsabilidades em áreas que se cruzavam com as minhas e que acabavam por ser muitas. Sucedia que eu me entendia particularmente bem com o Ministro da Administração interna, José António Silveira Godinho e com o seu Secretário de Estado Adjunto, José Branquinho Lobo. Pedi-lhes para termos uma reunião conjunta com os Presidentes das Comissões de Coordenação Regional que me apontavam alguns temas em que eram precisos ajustamentos: polícia; fronteiras; bombeiros; protecção civil; relação com os Governadores Civis; fogos florestais e instalação de bombeiros nas florestas; implementação do novo regulamento sobre o ruído que envolvia a Polícia e os Governadores Civis; bases de dados e informações que pudessem ser de interesse para as duas tutelas; transporte de substâncias perigosas e sua fiscalização; quartelamentos das forças de segurança, etc. A reunião teve lugar no dia 22 de Fevereiro, com resultados positivos. Devo dizer que nunca experimentei nenhuma dificuldade nas minhas

relações com os Governadores Civis que dependiam da tutela do Ministro da Administração Interna. Ouvia-os, naturalmente, com a maior atenção e quando me deslocava num determinado distrito solicitava sempre a sua companhia. Como conheciam bem os problemas das suas áreas, ajudavam-me muito na formulação de objectivos e de instrumentos de acção.

\*

No período antes da agenda da reunião do Conselho de Ministros de 23 de Fevereiro (1989), foram abordados vários temas, entre os quais as questões comunitárias. Entre outras coisas abordou-se a apresentação em Bruxelas do nosso Plano de Desenvolvimento Regional, da sua negociação e, posteriormente, da sua concretização. Facilitaria que houvesse uma comissão que dialogasse especialmente com o Vice-presidente Christophersen e com os Comissários Bruce Millan (Política Regional), Franz Andriessen (Agricultura) e Vaso Papandreou (Emprego e Formação Profissional). Do nosso lado, ela ficou constituída por mim próprio e pelos Secretários de Estado do Orçamento, do Planeamento e Desenvolvimento Regional, Adjunto do Ministro da Agricultura, Emprego e Formação Profissional e Indústria. Foi a primeira vez que se falou em Conselho em aderir ou não ao Acordo de Schengen. A alternativa era entre a adesão plena ou ficar com o estatuto de observador. Nós sabíamos que o Mercado Interno estava à porta e que a adesão seria uma sua antecipação. Mas não ficou logo decidido. Como se sabe, nós optámos pela adesão plena, uns meses mais tarde. Teve de ser feito um grande trabalho de adaptação nas fronteiras terrestres, aéreas e marítimas.

\*

Havia uma relutância grande em responder aos inquéritos do Instituto Nacional de Estatística. E, todavia, era importante possuir informação relevante. Decidi com o Prof. Manuel Vilares aproveitar quatro operações para fazer passar uma imagem “amigável” da instituição: i) o inquérito aos orçamentos familiares; ii) o recenseamento agrícola; iii) o recenseamento geral da população e iv) o recenseamento à habitação.

O INE tinha uma imagem razoável junto da população tal como era transmitida pela imprensa escrita. Mas era preciso preparar a opinião pública para a importância da colaboração dos inquiridos em todas as operações. A informação estava na base do acerto das decisões que iriam ser tomadas. Foi, então, que se decidiu criar um serviço de relações públicas do próprio INE e velar pelo profissionalismo da sua acção. Isso era tão mais importante porquanto o INE iria deixar de ser um mero “produtor” de dados para, também, fazer alguns estudos de interpretação a partir de gabinetes, dentro do próprio Instituto. A escolha dos campos em que isso deveria ocorrer era incumbência do Conselho Superior de Estatística, onde estavam representados os sectores relevantes. Deveria haver um aprofundamento das relações com o EUROSTAT, por razões óbvias; a convergência das interpretações deveria ser procurada.

Foi em Fevereiro de 1989, que se tomou a decisão de fazer integrar dois membros não-executivos no Conselho de Administração do INE. Como dizia o Presidente eles seriam “os seus ouvidos e olhos” para o exterior.

\*

No dia 28 de Fevereiro de 1989, teve lugar na Assembleia da República um debate sobre o Mercado Interno Europeu. Abriu a discussão o Primeiro-Ministro. O primeiro Deputado a usar da palavra foi o Eng. António Guterres num tom pessimista: Portugal continuava a ser uma reserva de mão-de-obra barata; tinha que ser rompido o ciclo vicioso, a aposta deveria ser no Homem e na Ciência e Tecnologia; a Educação e a Formação Profissional deveriam ter prioridade; na Ciência estava a verificar-se um retrocesso...

O PCP (Deputado Carlos Brito) reclamou a associação da Assembleia ao processo, mas recriminou o Governo por não ser essa a prática. O Deputado Carlos Carvalhas lamentou não ter havido uma preparação prévia para este debate; a livre circulação de capitais e de mercadorias só deveria ocorrer quando a economia estivesse robustecida e a balança de transacções equilibrada; recomendou que houvesse transparência na distribuição dos fundos estruturais.

O Deputado Narana Coissoró (CDS) perguntou: o que é que o Governo tem feito para garantir processos liberais? As reformas estruturais estão a ser feitas

aos solavancos. E quanto à circulação das pessoas, está a ser prevista uma luta eficaz contra o terrorismo? O Eng. João Cravinho (PS) queria ter tido mais informação prévia. Achava que a consulta à Assembleia da República estava a ser violada todos os dias e que o Governo estava a estatizar e a personalizar, nos seus ministros, as relações com a Comissão Europeia. O Deputado Rogério Brito (PCP) mostrou preocupação em relação aos rendimentos dos nossos agricultores. E a propósito do mercado interno levantou o problema do ordenamento florestal!... Queria a redução da nossa dependência energética e proteica. E achava que este era um desafio perdido. O Deputado Nogueira de Brito (CDS) queria esclarecimentos relativamente ao debate: A Assembleia iria ter de dar um parecer? Ou procurava-se um consenso, dado num debate no plenário e num dia?... Queria mais informação sobre a dimensão social do mercado interno. Lamentava o défice do investimento social. A Deputada Maria Santos (Verdes) estava preocupada com o impacto sobre os recursos naturais. Vaticinava que iria ser o ambiente a maior vítima do mercado interno. Antevia a construção de centrais nucleares e o aparecimento de fortes pressões “nuclearistas” francesas e espanholas. Queria uma cultura humanizante e a dignificação das artes e da cultura portuguesa. Verberava a “militarização” da nossa sociedade (!). O Deputado Hermínio Martinho (PRD) sublinhou o descontentamento dos portugueses com a situação. Havia falta de confiança e de “élan”. Deveria haver uma harmonização dos benefícios sociais em toda a Comunidade Europeia. E muito mais formação profissional orientada para as pequenas e médias empresas. Queria mais informação. O Deputado Jorge Sampaio (PS) lamentou haver poucos debates sobre os assuntos europeus. Recordou que foi o Partido Socialista o obreiro da nossa entrada na Comunidade. Também queria mais informação. Lamentou que a discussão ficasse reduzida ao mercado interno; havia outras dimensões a considerar. Chamou a atenção para o facto de o mercado único não ter só benefícios, mas também alguns malefícios. Queria que houvesse mais estudos a fundamentar as decisões, particularmente um estudo global sobre o impacto da integração no mercado interno. Queria a institucionalização de um diálogo permanente entre a Assembleia e o Governo. E acabou dizendo que o Plano de Desenvolvimento Regional era a expressão de uma “colossal” governamental-

zação do assunto. A seguir, intervim eu, com um discurso que está no livro que publiquei relativamente a 1989.

O Deputado Lino de Carvalho do (PCP) começou por afirmar que o desenvolvimento dependia do envolvimento e reclamou a reactivação do processo de regionalização. O Deputado João Cravinho (PS) disse que o Plano de Desenvolvimento Regional era a pedra angular de todo o processo que deveria ser debatido no plenário e não numa comissão. A Deputada Torres Marques (PS) sublinhou a importância da participação. Tudo isto visto a trinta nos de distância parecem-me somente: *Words! Words!*

Acho que tem de ser dada muita atenção aos gabinetes de estudos dos partidos que, obviamente, não deveriam ser integrados somente por Deputados. Neles deveriam participar académicos e profissionais preparados que carreassem informação e conhecimentos que fossem divulgados aos parlamentares e nos quais assentassem as suas intervenções. Estes não têm, manifestamente, tempo para fazer pesquisas e mesmo para procurar dados. Eles devem ser os porta-vozes de grupos competentes que fundamentem as posições que cada grupo político-ideológico entenda dever tomar. Nos Estados-Unidos e na Grã-Bretanha há mesmo instituições academicamente credenciadas que apoiam os partidos (por exemplo, a Fabian Society em relação ao Partido Trabalhista).

\*

Embora tivesse já havido, em Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos, uma troca de impressões acerca da introdução do gás natural em Portugal, a questão começou, de facto, com uma reunião restrita em que o assunto foi abordado. Além de mim estiveram presentes os meus colegas da Indústria e Energia e das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, os Secretários de Estado do Planeamento e Desenvolvimento Regional, da Energia e do Comércio Externo. Foram também convidados alguns elementos da firma Mckinsey & Company, chefiada pelo Dr. António Violante, a quem se tinha cometido o encargo de assessorar o governo, nesta matéria. A exposição inicial esteve a cargo do Secretário de Estado da Energia, Nuno Ribeiro da Silva. O gás natural aparecia como alternativa ao petróleo e à electricidade e tinha numerosas vantagens que enumerou.

Nessa ocasião o peso do gás natural no balanço energético da Comunidade era já de 18%. Tornava-se necessário lançar redes e assegurar ligações entre elas para tornar o sistema mais “reliable”. Havia aspectos técnicos e aspectos legislativos que teríamos de apreciar. A contratação do abastecimento de gás era uma área complexa e algo opaca que havia que conhecer para poder tomar as decisões certas. Havia um grande interesse no projecto, por parte de algumas empresas. Havia, mesmo, empresas que já tinham manifestado interesse em relação ao Grande Porto, a Coimbra e à expansão de Lisboa; estas distribuíam gás propanado. O gás natural só estaria disponível daí a cinco a dez anos. Desde logo se imaginava a construção de um terminal de gaseificação do gás liquefeito na parte sul do país, a construção de gasodutos e a sua ligação às redes europeias.

Os técnicos da Mckinsey referiram-se às 240 empresas portuguesas mais importantes consumidoras de energia e ao cálculo do preço do gás. Advertiram que o projecto não apresentava uma TIR (Taxa Interna de Rentabilidade) muito elevada. A EDP era, seguramente, o maior consumidor potencial individual do gás natural. Deveria constituir-se um núcleo de especialistas que, no quadro da Secretaria de Estado da Energia, tinha de continuar a proceder à avaliação “ex-ante” do projecto, aferindo o tamanho do seu mercado potencial e a sua evolução. Estava a observar-se, por todo o mundo, uma grande evolução tecnológica na transformação de centrais geradoras de electricidade para o gás natural. Foi dada a notícia de que havia já uma proposta de agentes privados que tinham manifestado interesse em instalar uma central a gás. Orçavam-se os custos da infra-estrutura necessária entre os 85 e os 100 milhões de contos, a despender ao longo de 7 anos. Se pudessemos começar em 1990, somente em 1997 estaria o projecto a funcionar em pleno. Havia o problema do preço do gás, sempre muito variável e condicionado por factores que nenhum utilizador dominava. Nessa ocasião, estava-se a entrar num período de excesso de gás na Europa. A conjuntura era muito variável, o que tornava mais importante e vital a escolha do parceiro que seleccionássemos para nos associarmos.

Como conclusões da reunião foram extraídas as seguintes: i) dever-se-ia procurar aumentar a rentabilidade interna do projecto, ii) dever-se-ia fasear o projecto de maneira a ser possível financiá-lo com mais facilidade, iii) tinha de se constituir

rapidamente a equipa que haveria de concretizar o projecto, iv) a engenharia financeira que este reclamava era fundamental para a sua realização; e v) teria de ser valorizada a importância estratégica do projecto.

\*

Como era hábito nessa altura, em que éramos uma dúzia de membros na Comunidade Europeia, o ministro que assegurava a presidência visitava os seus colegas no princípio do seu semestre em funções, para comunicar o que tinha intenção de promover e para colher sugestões. No primeiro semestre de 1989, a presidência coube a Espanha. O ministro espanhol do Ambiente era Javier Saenz de Cosculluela, um homem um pouco distante, mas com quem eu me entendi bem. Suponho que esse distanciamento tinha algo a ver com o facto de ele não ser fluente em nenhuma língua que não fosse o espanhol, o que limitava muito a sua interacção com os colegas, menos comigo que, nessas circunstâncias, não hesito e passo logo a falar espanhol; pratico a língua e asseguro uma comunicação privilegiada. Ele veio a Lisboa, pouco depois de nos termos encontrado na Conferência de Londres. Havia cinco pontos na agenda: i) a ordem de trabalhos do próximo conselho formal; ii) a ordem de trabalhos do Conselho informal que tencionava convocar para Cáceres; iii) a Conferência de Basileia; iv) a Conferência de Helsínquia e v) os projectos de directivas que a Comissão tinha apresentado ao Conselho.

Em relação à primeira ele queria que se discutisse o efeito de estufa (“invernadero”), a protecção da camada de ozono e os resíduos sólidos em geral e o seu transporte em especial. Em relação ao efeito de estufa havia um grupo de especialistas que estavam a preparar um plano de acção. A apresentação das suas conclusões estava prevista para 8 de Junho. Ele queria uma “avant-première” dessa sessão, durante o nosso próximo Conselho formal. Disse e bem, que não fazia sentido estar a tratar informalmente assuntos que já estavam muito avançados nas vias formais. Assim, as propostas deveriam ser distribuídas e analisadas no Conselho. Em relação ao ozono, estavam despistadas as soluções, após a Conferência de Londres, mas era preciso assegurar que não se malograssem os esforços de aperfeiçoamento e as exigências do protocolo de Montreal. Era necessário dar atenção particular ao conflito que se tinha tornado patente com

os países em vias de desenvolvimento. Em relação à próxima Conferência de Helsínquia e com vista à afinação de uma posição europeia, decidimos buscar um consenso através do COREPER, a cujos representantes cada Estado-membro deveria dar as suas instruções. Concordámos em que o reforço do Protocolo de Montreal levaria pelo menos um ano a ser alcançado; e, para isso, era preciso trabalhar sem folgas. Comentando aquilo em que tínhamos participado em Londres, conviemos em que os problemas eram mais de procedimento do que de fundo; havia um acordo geral em torno dos objectivos a alcançar. Ambos estávamos de acordo quanto ao acesso aos novos produtos de substituição dos CFCs: ele não poderia constituir uma nova forma de dependência económica. Quanto ao transporte de resíduos achava que iria ser difícil chegar a acordo em Basileia. O UNEP (United Nations Environment Program) tinha apresentado uma redacção que não iria resolver o problema. Era preciso “dulcificar la posición”... Estava em causa, especialmente, o conteúdo da informação a prestar pelos transportadores e a ocasião em que o deveriam fazer e, por outro lado, a elaboração de uma lista dos produtos que teriam de se declarados. Acertámos em que se deveria pedir uma nova redacção mais flexível. Mas a nossa conclusão era que “Basileia estava verde”... Em relação às directivas que estavam maduras, passámos em revista a relativa aos micro-organismos, às normas de emissão de SO<sub>2</sub> e às normas relativas à qualidade das águas.

Ele queria, ainda, acrescentar à ordem do dia: o direito à informação dos Cidadãos; os “habitats” em relação aos quais já havia dois grupos a trabalhar, mas que beneficiariam dos resultados de um debate de orientação no seio do Conselho, a criação de uma Agência Europeia do Ambiente. Em relação à definição de zonas de protecção tínhamos de ser cautelosos; os países do sul da Europa, tendo muitas áreas para onde migram as aves no inverno, deveríamos estar atentos aos custos económicos dessa definição e aos riscos de converter parcelas imensas de território em zonas protegidas.

Em relação ao Conselho Informal ele pretendia que a reunião fosse “descomprometida” e se discutissem os assuntos abertamente sem estar a pensar muito na redacção das orientações que dela saíssem.

Eu aproveitei o facto de ele estar em Lisboa para levantar três assuntos: os fogos

florestais, em que deveríamos caminhar para normas de actuação próximas; a construção de uma barragem no rio Xévorá em que nos deveríamos articular e a exploração de inertes (“áridos”) no rio Minho que tantos problemas nos vinham causando. Em relação a este ponto informou-me que era matéria que já tinha sido transferida para a Xunta da Galícia; por isso dei instruções ao Presidente da Comissão de Coordenação da Região do Norte para abordar a questão nesse âmbito. Ele veio acompanhado de um grupo de técnicos muito competentes. Uma delas viria a ser Ministra da Saúde num governo seguinte do Presidente Felipe Gonzalez. Quando o ministro lhe dava a palavra, intervinha mostrando um domínio cabal da matéria e uma forma de expressão admirável.

\*

A adesão à Comunidade Europeia implicou numerosas mudanças nas formas de actuar da Administração. O Instituto Nacional de Estatística, por exemplo, teve de adoptar novos modos de colher, tratar e publicar os dados relativos à balança comercial. Verificou-se que havia numerosas falhas nos boletins fornecidos pelas alfândegas. Quando se detectavam erros, esses boletins era reenviados para os despachantes para serem corrigidos. Agora tudo deveria ser consolidado pela Direcção-Geral das Alfândegas que se socorria, na mesma, da colaboração dos despachantes mas assumia a responsabilidade pela informação fornecida. Isto passou-se também relativamente a outros sectores.

A recolha de informação relativamente à inflação suscitava sempre muitos reparos. Será que estamos a considerar o “cabaz de compras” que corresponde às aquisições das famílias portuguesas? E qual é a influência dos hipermercados que eram uma realidade nova na sociedade e, por isso, na sua forma de se abastecer? Para os dados reflectirem a situação real deveriam corresponder aos hábitos reais da compra das famílias; por isso, tinha de se observar atentamente as mudanças que se estavam a operar e ajustar tanto o “cabaz” como os preços. Nessa ocasião, verificou-se que os grandes aumentos se passaram em relação aos serviços que, ainda assim, eram muito mais baratos do que os comunitários. Havia a percepção de que a evolução do IRS e do IRC se estava a reflectir na evolução dos preços dos serviços.

\*

No Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos de 21 de Março de 1989 foi, novamente, abordada a situação do Sector Empresarial do Estado. As nacionalizações operadas em 1975 tinham insuflado o sector criando situações de uma complexidade extrema, porque estavam sempre a fazer a comparação dos procedimentos e das remunerações das respectivas empresas com as do sector privado. Tal era o caso da atribuição dos prémios de gestão. Seriam distribuídos em função dos resultados. O sector privado, nessa ocasião, já estava a levar os melhores gestores e os melhores quadros. As empresas públicas experimentavam dificuldades numerosas e punha-se, de forma recorrente, a questão da sua ineficiência. Ficou estabelecido nessa reunião que os Ministros das Finanças e da Indústria preparariam um conjunto de orientações, visando a gestão dessas empresas, para apreciação e decisão posterior. Eu fiquei de apresentar sugestões relativamente a empresas como a EPAL nas quais, manifestamente, não deveriam ser os resultados a definir o valor dos prémios de gestão.

Mereceu uma análise especial o caso da INDEP, base de todas as indústrias de Defesa do país. O Ministério da Defesa Nacional não dispunha de estruturas para acompanhar o desempenho das suas empresas industriais nem sentia vocação para o fazer. Quanto muito poderia fazer uma fiscalização. Nessa ocasião, Portugal dispunha de cinco empresas industriais a produzir material de guerra: a INDEP, a COMETNA, a EXTRA, a Fundação de Oeiras e a SPEL; todas elas com necessidades patentes de reconversão.

A INDEP reclamava uma redução da sua dimensão. Produzia as espingardas G3 usadas na guerra do Ultramar que eram diferentes das armas usadas no resto da Europa; era preciso fazer uma arma nova e havia muitas fábricas estrangeiras interessadas em participar tecnicamente na sua reformulação, desde os israelitas até aos norte-americanos. Nessa altura, ela dispunha de cerca de 1.400 trabalhadores que deveriam ser comparados com os 3.100 de 1974.

O mundo dos negócios de armamento é complexo, reclamando a formulação de uma estratégia específica para as empresas respectivas; até onde é que deve ir a intervenção do Governo? Não se tratava de um instrumento fabril do Exército, mas de uma empresa pública. Que regras é que deveriam ser fixadas para a

sua gestão? Havia dez projectos de Investigação e Desenvolvimento que tinham conduzido à produção de protótipos e ao registo de patentes. Uma delas era particularmente inovadora no domínio da simulação de tiro. Havia uma situação especial relativa à produção de explosivos para utilização civil e para uso militar; a sua separação não era possível. Nem era concebível encerrar as indústrias de Defesa, porque elas correspondiam a uma necessidade estratégica do Estado. O seu grande cliente potencial era o grupo dos países da NATO, nomeadamente em matéria de munições. Mas elas reclamavam: a introdução de novas tecnologias; de uma nova filosofia de gestão, com mais sentido comercial; da persuasão das nossas próprias Forças Armadas para comprarem nelas o material de que necessitavam... Enfim, uma alteração profunda interna e de aproximação dos seus mercados. Tudo começava por saber qual a sua tutela mais adequada. O Ministério da Defesa Nacional, o da Indústria ou mesmo o das Finanças, através do Instituto de Participações do Estado (I.P.E.)? Ao contrário do que costumava acontecer nenhum deles se mostrava particularmente “ansioso” por exercê-la. Concordámos em que teria de haver uma redução de escala das operações. Para satisfazer em condições económicas adequadas a procura interna deveria estimular-se a procura externa. Foi reconhecido que deveríamos ter alguma indústria de Defesa, mas que se teria de procurar a parceria de alguma iniciativa privada. Deveria proceder-se a algum desinvestimento para realizar o saneamento financeiro das empresas e da INDEP, em especial. E ter-se-ia de estimular algumas acções de I & D para assegurar a competitividade das nossas exportações. Havia muitos outros fornecedores no mercado, apresentando material sofisticado resultante, naturalmente, de muita investigação feita no sector.

\*

Qualquer reformulação institucional reclama um acompanhamento muito próximo por parte do ministro da tutela. Pelas vezes que já mencionei, o Sistema Estatístico Nacional e o Instituto Nacional de Estatística, pode-se avaliar o número de reuniões que a sua reestruturação reclamou. Em 21 de Março de 1989 tive uma nova reunião. Nessa data, a Lei de Bases do Sistema Estatístico Nacional já estava

em Belém para homologação. Mas tínhamos diante de nós, para apreciação em Conselho de Ministros, os novos estatutos do Instituto Nacional de Estatística. Era preciso que ficasse patente o objectivo maior da reestruturação: a produção de informação de qualidade aos mais baixos custos. Ele tinha que ser rentabilizado, adequando-se às necessidades dos utilizadores; deveria, naturalmente, satisfazer as “encomendas” do Estado, mas, também, satisfazer as necessidades de outros clientes (empresas, investigadores, etc.). Estava, nessa ocasião, a assistir-se a uma grande mutação dos serviços de estatística em toda a Europa e nós deveríamos aproveitar o ensejo para ficar na linha da frente. Havia uma estrutura muito “piramidal”; impunha-se alterá-la com delegação de responsabilidades a vários níveis. Tínhamos de mudar muito o peso das “máquinas”; ainda existia uma intervenção “manual” muito pesada, sendo urgente a informatização de toda a estrutura. Por outro lado, deveria iniciar-se a produção de estudos de análise dos dados, procurando explicações para as evoluções constatadas. Ter-se-ia, ainda, de procurar a colaboração de muitas outras entidades, avultando, nesse momento, a que se teria de aprofundar com a Direcção-Geral das Alfândegas, como disse já noutra local. Eu tive a sorte de ter o Prof. Manuel Vilares como responsável de toda esta vasta operação. Ele não só dispunha de toda a informação pertinente como era de uma dedicação insuperável.

\*

Em 1989, havia a intenção de expandir a indústria de armamento e munições. Para isso era preciso garantir que se fariam experimentações variadas cujo local mais adequado era o Campo de Tiro de Alcochete. Desenvolveu-se, então, uma oposição feroz, por parte dos Verdes e do Partido Comunista, invocando razões ambientais. Passados vinte anos, admitiu-se instalar na área o novo aeroporto de Lisboa, destruindo muito mais floresta e área arbustiva do que naquela altura. Não notei nenhuma oposição por parte daquelas forças políticas. Fiquei com uma dúvida tenaz acerca daquilo a que eles se tinham oposto: era, afinal, a pequena ampliação das pistas de tiro e, por isso, a indústria de armamento?... Interessavam menos as árvores? ...

\*

Como nos damos conta, todas as semanas (2014), a fuga de informações que deveriam ser reservadas é corrente em Portugal. A pressão dos jornalistas é enorme, mas a vontade de muitos mostrarem “que bebem do fino” é também grande. Suponho que não haverá venalidade expressiva em termos de dinheiro, porque, na maior parte dos casos, estamos a tratar de gente sem grandes meios para gastar; mas a troca de favores deve ser corrente: “dou-te esta informação agora, mas, quando eu precisar, publicas a que eu te der depois”... Não digo que não haja grandes operações comandadas por meios avultados; de vez em quando percebe-se que isso deve ocorrer, especialmente quando está em causa afastar alguém que se revela um obstáculo à concretização de um qualquer desígnio ou negócio. Em 1989, houve um “leak” (agora corrente – 2014) na Inspeção Geral de Finanças. Logo pusemos todos “trancas à porta”. Eu próprio recomendei ao Inspector-geral da Administração do Território para velar pela aplicação rigorosa das normas de segurança vigentes. Não há nada mais eficaz para destruir a imagem de uma Inspeção do que ver na praça pública o resultado do seu trabalho, nomeadamente nos casos em que ele conduz uma acção a comunicar ao Ministério Público. Gosta-se imenso de condenar sem julgamento...

\*

No dia 4 de Abril de 1989, reuniu-se em Lisboa o Grupo Parlamentar Liberal, Democrata e Reformista do Parlamento Europeu. Portugal, então, era “chic”, como eles diziam. De maneira que vinham reunir-se connosco, cheios de entusiasmo. Coube-me fazer uma exposição sobre o Plano de Desenvolvimento Regional que foi considerado como realista e muito equilibrado. Os Deputados: incentivaram-me a atrair agentes económicos do Norte da Europa para investirem em Portugal; chamaram a atenção para a situação da ultra-periferia (Madeira e Açores); sugeriram que eu diligenciasse para que algumas instituições científicas portuguesas participassem no Laboratório Europeu de Biologia Molecular (Heidelberg) que, segundo informações que obtive posteriormente, era considerado como um “clube caro”; recomendaram que o PEDIP prestasse muita atenção ao ambiente e à ecologia. A Presidente Simone Veil interessou-se pelas garantias sociais dos trabalhadores.

\*

O investimento directo estrangeiro em Portugal sempre nos preocupou. Apesar da poupança ser elevada não se alcançavam os níveis que permitiriam fazer os investimentos que gerassem os empregos e a produção necessários, quer para consumo, quer para exportação.

Por isso, tínhamos sempre sob observação o valor daquele investimento. Em 1988, havia sido de 132 milhões de contos, aplicados em 1863 projectos, portanto uma média baixa. Mesmo assim, em relação a 1987, o montante tinha crescido 124%, em escudos; 63% do investimento directo estrangeiro era comunitário, 10% dos países da EFTA e o restante (27%) de outros países. De qualquer forma, cerca de três quartos era de origem europeia, com o Reino Unido à frente (24%); aos Estados-Unidos cabiam 14%. Os investidores queixavam-se da burocracia e tinham razão. É um “fascínio” nacional difícil de ultrapassar. Especialmente, a dos “pequenos poderes”...

Era evidente que nem todo o investimento directo estrangeiro nos interessava; era preciso atrair o “bom” e dissuadir aquele que não nos convinha (como sucedia aparecer à busca de subsídios europeus, como foi, por exemplo, uma fábrica de “T-shirts” de origem brasileira). Mas a discriminação não era fácil de praticar e a concorrência internacional revelava-se agressiva, nomeadamente por parte da Irlanda que tinha a grande vantagem competitiva de falar inglês.

Os Ministros das Finanças nunca gostam de conceder incentivos fiscais. Ficávamos, assim, reduzidos aos incentivos financeiros, à qualidade da mão-de-obra que era boa em muitos sectores e a uma desburocratização que avançava a passo de lesma. Este tema acabava por tocar a todos os ministérios, mesmo aos não-económicos, porque eles tinham intervenção relevante (Justiça, Educação, etc.). Havia origens do investimento directo estrangeiro que nos mereciam reservas, como eram os casos do Japão para os empreendimento turísticos e a Espanha para os comerciais. Os relativos à mobilidade (automóveis, motos, etc.) eram bons, vindos de qualquer parte, porque traziam sempre tecnologia mais avançada do que a nossa. Foi então (1989), que foram concebidos os chamados “centros de formalidades”, a criar em Lisboa e no Porto. E já nessa ocasião se falava no papel das embaixadas, dos consulados e das delegações do ICEP (Instituto do Comércio Externo

Português). Não nos interessavam os grupos sem tradição, sem experiência e sem mercados. Por outro lado, era importante o papel do crédito à exportação. Tratava-se, no fundo, de promover a alteração do padrão de especialização da nossa economia. Por isso, as reuniões do Conselho de Ministros onde se debatiam estes temas eram sempre muito vivas e participadas. Todos queriam dar achegas operacionais. Por outro lado, ainda não tínhamos, nessa ocasião, grupos portugueses suficientemente fortes para contribuir para a internacionalização da economia portuguesa por via do investimento português no estrangeiro. Não é o caso de hoje (2014), onde há empresas a fazê-lo com grande sucesso.

\*

O Secretário de Estado do Turismo, Licínio Cunha, queria muito associar o Algarve às comemorações dos Descobrimentos de que já se começava a falar. Pretendia, antes disso, ver os problemas de anarquia da construção resolvidos; para além do desordenamento, nessa ocasião impacientava toda a gente a anarquia da construção e a desarrumação dos estaleiros das obras que afectavam todos os habitantes e forasteiros, algumas vezes pondo em perigo a sua integridade física. Mas, em relação às comemorações, ele queria encontrar as marcas materiais para uma geminação entre o Cabo Canaveral e o Cabo de Sagres, explorando, através da construção de um grande espaço em Sagres, o espírito das Descobertas. Queria pôr em paralelo a descoberta da Terra e a descoberta do Espaço. Tinha já o esquema de uma avenida dos descobridores que conduzisse a um grande planetário. Ao lado deveria ficar um núcleo museológico, evocando as tecnologias mobilizadas ou inventadas pelos Descobrimentos. Haveria um outro núcleo respeitante à descoberta do Espaço e seus pioneiros. Queria fazer ou trazer réplicas dos foguetões desde o de Leonardo da Vinci até aos do nosso tempo. As consequências dos tipos das descobertas – da Terra e do Espaço – deveriam ser explicitadas. De tudo isto falou longamente e com um entusiasmo manifesto. Já tinha abordado uma empresa norte-americana organizadora deste tipo de realizações, o embaixador norte-americano, um responsável por uma empresa chamada Lu-solândia e o Vasco Graça Moura já designado para ser responsável por muitas

iniciativas neste campo. Tinha recebido, por parte de todos eles, um acolhimento caloroso. Queria dinheiro!

Tudo isto veio a ter lugar em Lisboa, onde a visibilidade era, naturalmente, maior. Mas o problema põe-se: o Algarve tem poucas alternativas às actividades de sol, praia e mar que ocupam todos os dias em que faz bom tempo. Nos poucos em que isso não acontece não há nada para entreter os mais pequenos. Os graúdos poderão ler ou preparar-se para a “soirée”. Mas as crianças carecem de motivos de atracção diversificados e formativos que poderiam abrir uma nova valência do turismo no Algarve. O Secretário de Estado Licínio Cunha tinha toda a razão e muita criatividade. Algumas das suas ideias vieram a fixar-se entre o Cabo Ruivo e Sacavém. Mas subsiste o problema de encontrar novos elementos de atracção no Algarve e desenvolver formas imaginativas de as oferecer a um público que também quer a diversificação.

\*

Todos os ministros querem chamar a atenção para o que estão a fazer, visitando instituições ou obras em curso ou participando em acontecimentos onde possam esclarecer o sentido da sua acção. Se não houver articulação entre os ministérios, neste campo, poderá acontecer que haja concentrações de manifestações em certos dias e vazios noutros. Em cima de tudo isto há os acontecimentos inesperados que, habitualmente, polarizam a atenção dos meios de Comunicação Social. Para assegurar a ocorrência de um fluxo contínuo de notícias e de acontecimentos tomou-se a decisão, em Abril de 1989, de convocar, todas as segundas-feiras e debaixo da coordenação do Ministro-Adjunto, reuniões com os assessores de imprensa dos ministérios. A agenda era: articular as visitas dos ministros; fazer uma análise retrospectiva das visitas e outros acontecimentos com vista a tirar orientações para o trabalho futuro; detectar “vazios” na comunicação e ultrapassar as dificuldades decorrentes das origens diversas das solicitações e informações. Fazer passar uma imagem correcta da acção do Governo nunca é fácil. Não se queria, obviamente, cair na propaganda que logo que fosse detectada, mesmo sob a forma de tentativa, se voltaria, multiplicada nos seus efeitos, contra o seu pro-

motor. Mas queria-se transmitir uma informação neutra, factual, acerca do que se vinha realizando. Mesmo que houvesse quem deturpasse as intenções, como é costume. Mas esse trabalho revelou-se complexo; por indisciplina dos ministros, mas também por dificuldades enormes em assegurar a coordenação dos temas que são de muito variado interesse para a imprensa em geral e para alguns jornalistas, em particular.

\*

No Conselho de Ministros de 27 de Abril de 1989, entre muitos outros assuntos, tratou-se de apreciar os resultados do Uruguay Round e da chamada Mid-Term Review que tinha tido lugar em Genève. Tínhamos obtido um resultado excelente para o sector têxtil de que tantas empresas e tantos empregos dependiam. Havíamos beneficiado, nessa reunião, do apoio da delegação espanhola, mas tínhamos tido a oposição das alemã, inglesa e holandesa. Nunca se pode sair de uma reunião dessas manifestando contentamento. Temos sempre de dizer que os resultados não nos satisfizeram completamente. Depois, em casa e com os empresários do sector, poderemos celebrar com sobriedade os resultados conseguidos. Mas, para o exterior, temos de dizer que não alcançámos o que seria justo. Faz parte dos costumes... O nosso objectivo era ter uma rubrica orçamental para a reconversão da indústria têxtil. Fechar essa rubrica é que seria difícil!... Uma vez aberta, estaríamos mais garantidos em relação ao apoio que pretendíamos para o programa que estávamos a preparar.

\*

Em 2 de Maio de 1989, recebi a Comissão Nacional Especializada de Fogos Florestais (CNEFF) que vinha dizer-me que, dada a secura do ano (o mais seco dos últimos 60 anos) e a agressividade da campanha contra o eucalipto, deveríamos preparar-nos para um verão de incêndios nas florestas muito agitado. Havia projectos para a construção de estradões e de aceiros nas florestas, mas os meios financeiros previstos não eram suficientes: 90.000 contos do Orçamento do Estado e 250.000 contos da ACEL (Associação de Empresas Produtoras de Pasta de Celulose). Havia a ideia de reforçar o patrulhamento por brigadas da Guarda Na-

cional Republicana (3.000 contos por cada uma das 80 CEFF), prosseguir com a investigação sobre a propagação de fogos (5.000 contos para a Universidade de Coimbra e outro tanto para a de Trás-os-Montes e Alto Douro), sensibilizar as populações (10.000 contos para a Direcção-Geral das Florestas). Mas não chegava! A ideia era atribuir 8.000 contos a cada uma das 100 CEFF que estavam, mais próximas do terreno.

Refiro isto tudo para relembrar a praga que nos assola todos os verões. Há crime, há negligência, há irresponsabilidade mas há, sobretudo, falta de gestão dos recursos. Por uma séria de razões o País está a voltar ao estado silvestre, não havendo disponibilidade dos proprietários para entregar a gestão da floresta a gestores profissionais para tirar proveito das nossas excelentes condições para a produção florestal. Nessa altura (1989), havia ainda a obsessão dos ambientalistas contra a plantação de eucaliptos; não davam soluções, só protestavam contra um fantasma indefinido que a comunicação social, preguiçosa como é, servia todos os dias sem reflexão crítica nem audição dos especialistas que sabiam como fazer tirar vantagens sem sofrer os malefícios. Portugal, no seu pior!

\*

Eu cultivava boas relações quer com o Embaixador Alemão em Lisboa quer com membros dos governos dos Lander, com quem me fui cruzando em reuniões da mais diversa natureza. Conheci gente interessante, particularmente na Baviera e no Baden- Württemberg, as locomotivas da economia alemã. Fui lá várias vezes e recebi em Lisboa muitos responsáveis dos seus governos.

Em 10 de maio, recebi o Secretário de Estado Alfons Zeller do governo da Baviera. Combinámos a vinda a Lisboa de uma missão de industriais bávaros e de uma outra chefiada pelo seu colega responsável pela ciência acompanhado do reitor da Universidade Técnica de Munique. Em reciprocidade iria a Munique uma missão de empresários cuja organização foi confiada à Associação Industrial Portuguesa (AIP). De tudo isto dei conhecimento aos Ministros dos Negócios Estrangeiros, da Indústria e Energia e do Comércio e Turismo. Eu era apenas um elo de ligação que estava a tirar proveito das inúmeras ligações que fui tecendo nas mais diversas instâncias e circunstâncias.

\*

De vez em quando, há notícias das decisões de certos responsáveis que pretendem abolir os títulos académicos ou profissionais nas suas organizações. O seu uso está profundamente enraizado na Sociedade Portuguesa. E, por muitas comparações que sejam feitas com a Grã-Bretanha, a França ou os Estados-Unidos – onde se admite que ninguém os usa – não é nada natural que, em Portugal, o costume seja adoptado. Eu, que já vi muitas vezes essa iniciativa ser tomada, considero-a pura demagogia. Tudo voltará ao que era costume, porque as pessoas assim o querem. E são os mais recentes ou os de origem social mais modesta que mais insistem neles. Eu recomendo que não se perca muito tempo nem esforço a promover essa mudança, porque ela será contrariada pelo hábito e por muitas outras razões. Lembro que, na Alemanha, um senhor com dois doutoramentos insiste em ser tratado por Dr. Dr. e que na Holanda se distingue um Dr. (Doutor) de um Drs. (Licenciado ou “Docturandus”). Isto para não falar em Itália onde vi um colega meu insistir em pôr num “paper” ser Professore, Doctore, Ingeniere, Comendatore!... Há coisas que não se mudam, nem por decreto, nem pela vontade de um chefe!...

\*

Nós fazíamos revisões periódicas do quadro macro-económico. Analisávamos o comportamento das diversas variáveis, isoladamente e nas suas interinfluências, a curto e a médio prazos. No Conselho de Ministros apreciávamos a evolução provável até 1992. Começámos por ver quais seriam as consequências potenciais de um défice máximo de 3 mil milhões de dólares em 1992, e qual o crescimento máximo que lhe estaria associado. As exportações de bens e serviços já figuravam como imperativo. As alternativas de crescer em investimento, em consumo público ou em consumo privado foram analisadas nas suas consequências potenciais. Verificámos que a elasticidade do quociente importação sobre investimento era apreciável. Chegávamos sempre à conclusão de que era preciso reduzir as despesas públicas. Nessa ocasião temia-se o disparo da inflação que seria tanto maior quando maior fosse o défice do sector público.

Comparávamos a relação dos impostos sobre o Produto Nacional Bruto que, em Portugal e nessa ocasião, era de 35% enquanto na Suécia atingia 50%.

A chave da solução do sistema de equações que tínhamos de resolver estava no aumento das exportações e na diminuição do défice do sector público, como sempre. Havia a preocupação de absorver todos os fundos comunitários. Isso pressupunha uma organização eficiente e a capacidade para formar as contrapartidas nacionais às ajudas recebidas. Como operávamos sempre em *overbooking*, algumas vezes conseguimos captar verbas comunitárias destinadas a outros países que não foram capazes de as absorver. Mas, nessa ocasião, não se verificavam situações extremas como agora (2014), em que alguns países deixam montantes da ordem dos 70% por absorver. Não é só falta de contrapartidas para assegurar a adicionalidade; é fundamentalmente, incapacidade de organização. Nesse mesmo Conselho, soubemos que o consórcio Ford-Volkswagen tinha optado por Portugal para construir a sua nova fábrica. Por outro lado, preocupava-nos que o têxtil, nosso melhor sector exportador, tivesse uma penetração modestíssima na Europa: somente 1,7%. Impunha-se diversificar muito as exportações e incentivar todos os sectores que estivessem em posição de exportar.

\*

No Conselho de Ministros de 18 de Maio de 1989, tratou-se da reforma da contabilidade pública. Todos os ministros intervieram. As questões abordadas foram numerosas: desde as funções das delegações da contabilidade pública em cada ministério até à clarificação do conceito de contas de ordem, tudo foi passado em revista. Havia o problema da formação dos funcionários que não era de somenos. Muitas instituições gozavam de autonomia administrativa e financeira, na maior parte dos casos por gerarem receitas, mas os Ministros das Finanças nunca gostam da última; só com grande relutância a concedem. O Ministro de então fixou o tecto em 100 instituições a poderem beneficiar desse estatuto. Para não se acabar de supetão com essa prerrogativa na gestão, eu propus que o limiar das receitas, a partir do qual a autonomia financeira fosse concedida, fosse de 50% para começar subindo gradualmente até 2/3 daí a dois ou três anos. O Ministro das Finanças

aceitou. O objectivo, disse, era mais introduzir disciplina financeira do que aliviar a burocracia. Protestou-se contra a morosidade do processamento das despesas; mais tarde, vim a verificar que do mesmo se queixa quem tem de receber dos serviços da Comissão Europeia!... Descobriu-se que, num determinado ministério, os respectivos contadores eram todos do PCP, que faziam frequentemente uma variedade de greve de zelo, deixando arrastar o processamento das despesas.

O Secretário de Estado do Orçamento tentava apaziguar a sensibilidade em relação às delegações da contabilidade pública dizendo que elas só faziam controlo à posteriori e que eram uma espécie de auditores; os ministros acreditavam pouco nisso. Sossegou-nos a todos afirmando que a autonomia administrativa resolvia 99% das situações, que era escusada a financeira ... mas quem tutelava instituições com receitas sabia que não era bem assim. Estávamos todos de acordo em relação ao aumento de controlo das finanças públicas, obviamente.

No mesmo Conselho foram apreciados os novos estatutos do Instituto Nacional de Estatística, cuja proposta contemplava a sua autonomia financeira. O pior é que ele não tinha receitas próprias. Mas precisava de grande flexibilidade de gestão. O Ministro das Finanças aceitava os meus argumentos, mas queria que, pelo menos, lhe estivesse vedado contrair empréstimos. Depois veio a questão do regime do pessoal; não se queria que o INE tivesse um estatuto de excepção. Para a aprovação dos novos estatutos foi crucial a função moderadora do Primeiro-Ministro. A aprovação de um diploma “pesado” como era este é sempre uma corrida de obstáculos. É fundamental ir para Conselho de Ministros com o principal esclarecido, procurando antecipar as críticas e levando respostas preparadas em função do que foi a discussão na reunião dos Secretários de Estado. Especialmente em relação ao estatuto do pessoal, cada ministro quer assegurar que nos outros ministérios não há regimes mais favoráveis do que os vigentes nos serviços sob sua tutela; as comparações não seriam lisonjeiras para a sua capacidade para defender os membros da sua própria administração.

\*

Em 23 de Maio de 1989, o Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos reuniu com dois pontos na agenda: o movimento cooperativo e a habitação. Como eu tinha a tutela do primeiro coube-me iniciar a apresentação com uma descrição acerca das funções do INSCOOP e do estado das cooperativas, tal como o instituto as avaliava. Ao contrário do que pode parecer o cooperativismo reclama uma alta formação dos cooperadores. A seguir ao 25 de Abril, a fórmula cooperativa generalizou-se a muitos sectores e circunstâncias, desde as agrícolas às de distribuição, de habitação, de educação, de crédito, de artesanato, culturais, etc. Houve mesmo alguns Secretários ou Sub-secretários de Estado do Fomento Cooperativo, mas a área não se afirmou com autonomia, ficando o INSCOOP, que tinha crescido muito, na dependência de um ministro que assegurava a sua ligação aos diferentes sectores.

Em Portugal, há uma longa tradição das “mútuas” para o gado ou para a pesca e das cooperativas de habitação que resolveram problemas de alojamento da classe média mais modesta, de qualquer forma, com capacidade de aforro e com sentido de responsabilidade pelo pagamento dos compromissos assumidos. Na maior parte dos outros sectores elas foram uma novidade que não se consolidou, em grande parte dos casos. Eu não podia esconder as minhas preocupações com o sector, até porque tinha, como Presidente da Comissão da Região do Norte, podido acompanhar algumas delas, particularmente as do sector agrícola. E foi por elas que a discussão começou. O Ministro da Agricultura lamentou a falta de espírito cooperativo generalizado; disse mesmo que, no sector do leite, elas tinham sido feitas à força. A ligação entre a cooperativa e o cooperador era muito ténue, todas estando num estado financeiro frágil. Dava a ideia de que para os produtos viáveis se formavam empresas e que para os sectores vulneráveis se optava pela via cooperativa. Impunha-se, antes do mais, o saneamento financeiro das cooperativas e a melhoria da sua gestão. Defendia a fusão de muitas cooperativas sem dimensão ajustada e não apoiava qualquer injeção de meios financeiros nas cooperativas porque a experiência mostrava que isso era feito em pura perda. Os técnicos das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo eram pagos pelo Ministério e, por

isso, elas sobreviviam. Recomendava que se responsabilizasse as cooperativas pelos seus resultados e se aproveitasse um programa comunitário para as dotar com técnicos que assegurassem a sua gestão. A capacidade de intervenção do Governo era muito reduzida. Nessa altura, Governos anteriores tinham aberto uma linha de crédito de 3 milhões de contos; só 30% das cooperativas apoiadas conseguiram vingar; uma “mortalidade” de 70% é insuportável. Defendia que se olhasse para elas como representando um estádio intermédio para a constituição de empresas e recomendava que se procurasse reduzir o número das cooperativas a um terço das existentes. Os cooperadores nunca punham dinheiro seu nas cooperativas, o que denunciava a sua falta de confiança nas instituições.

Havia quem defendesse uma revisão estatutária das cooperativas com maior experiência em capitais mínimos, instrumentos de controlo mais eficazes, ratios de solvabilidade maiores, limites máximos de endividamento, etc. O caso das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo servia para ilustrar a grande variedade de situações, com umas poucas em boa situação e muitas insolventes.

O Ministro das Obras Públicas dava um depoimento diverso em relação às cooperativas de habitação. Referiu que o sector cooperativo era muito dinâmico na resolução do problema para os estratos de rendimento médio ou pouco abaixo da média, como eu já tinha referido. Os exemplos eram os dos concelhos de Matosinhos e de Oeiras que tinham multiplicado cooperativas para habitantes na sua maior parte oriundos do centro do Porto e de Lisboa e todos eles com rendimentos suficientes e nível de formação adequado para entender o seu papel no quadro de uma cooperativa. É evidente que, para estratos menos folgados ou mesmo insolventes, teriam de ser as Câmaras Municipais ou o Estado a curar do fornecimento de habitações. O Ministro manifestou o seu apoio à forma institucional, mas acrescentou que tinha mudado a forma de propriedade: ela passou de colectiva a individual, gerida pelos órgãos próprios de um condomínio. Todavia, recomendou que se curasse de guarnecer as cooperativas com órgãos técnicos razoavelmente competentes; de outra forma, surgiriam problemas.

Em relação às cooperativas de consumo, todos concordaram que a experiência tinha fracassado, porque havia escolhas de abastecimento muito mais eficientes, particularmente nos preços dos produtos. Neste sector o movimento cooperativo

era uma ideia do socialismo romântico, sem viabilidade prática. Os hipermercados tinham-se encarregado de aligeirar o problema. E havia alguns retalhistas que se estavam a juntar para criar a sua própria actividade grossista.

Em relação aos outros tipos de cooperativa os exemplos de sucesso não eram numerosos. Havia alguns casos de cooperativas para o ensino superior que estavam a pôr problemas sérios e uns poucos a querer ser empresas privadas... o que era uma confissão de insucesso da fórmula cooperativa para o sector. Todas as contas feitas, o domínio em que ela se mostrava mais interessante era o da habitação. As cooperativas agrícolas poderiam ser uma resposta em áreas de minifúndio, onde fosse importante a associação quer para a compra de insumos quer para a agregação de produtos para venda. Mas deveriam ser impostas regras mais exigentes. Em relação ao segundo ponto da agenda – a Habitação – o Ministro das Obras Públicas referiu as dificuldades sentidas quanto à disponibilidade de terrenos nas zonas urbanas. Por isso, muitas Câmaras estavam a definir perímetros urbanos larguíssimos, sem fazerem grandes contas nem ao que elas próprias gastariam em infra-estruturas e equipamentos, nem ao que os habitantes despenderiam em transportes (tempo é dinheiro) todos os dias. Eu tinha chegado a pensar em impor um limite a essa “fartura” que levou a que hoje (2014), tenhamos solo urbanizável para 30 milhões de habitantes! Mas, na ocasião (1988/89), isso teria sido politicamente impossível, em nome da autonomia de decisão local. Foi sugerida a criação de grupos especiais para encontrar terrenos nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto. Parecia ao Ministro das Obras Públicas ineficaz a elaboração de um plano nacional de habitação. A solução teria de ser muito mais elástica e variada, particularmente através de incentivos às empresas de construção e de crédito fiscal ao investimento. As bonificações de crédito constituíam um instrumento eficaz potencial, mas não poderiam representar um mecanismo propulsor de atitudes especulativas. Começou a falar-se num Plano de Poupança-Habitação que era do agrado do Ministro das Finanças: regime fiscal especial, juros isentos de IRS, regimes de amortização que não conduzissem à insolvência das famílias, criação de sociedades de crédito hipotecário, etc. O Primeiro-Ministro recomendou que se fizesse uma campanha de esclarecimento, que se definisse uma fórmula para apoio à habitação de jovens, que se avançasse com a criação do Plano

de Poupança-Habitação dotado de incentivos especiais e que se incentivasse as Câmaras Municipais a assumir um papel mais activo na construção de habitação, começando por disponibilizar terrenos devidamente infra-estruturados e a preços não especulativos, onde houvesse procura para neles construir habitação. Era evidente que o sector do arrendamento teria de ser objecto de uma actuação que o tornasse, de novo, atraente.

\*

Em 1989, o Governo tomava a sério a questão da condecoração dos funcionários públicos que tinham servido o Estado com distinção. Tenho notas de que, no Conselho de Ministros de 24 de Abril, se fixou um prazo para que todos os Ministros apresentassem uma lista daqueles que, em todos os sectores, se tivessem salientado. Para mim, esta questão não é de somenos importância. Nos outros países europeus dá-se-lhe o maior relevo. Entre nós ela é negligenciada. Há cidadãos que se propõem a eles próprios, porque gostariam de ter uma medalha ou porque acham mesmo que a merecem. De outras vezes são extremosos filhos que propõem os seus pais... o facto é que não se dá muita importância ao reconhecimento do serviço prestado com distinção, em prol da Sociedade. A prova está no pouco uso que se faz das insígnias e no desconhecimento generalizado acerca do que elas significam. Um dia, num acto público, uma elegante senhora, com ar de quem não tinha nenhuma inibição pela sua ignorância, perguntou-me com ar divertido o que era aquela “joaninha” que eu trazia na botoeira. Era só a insígnia da grã-cruz da Ordem de Cristo... Não ficou impressionada, porque o esclarecimento não lhe dizia nada. Tratava-se de um mundo que ela desconhecia em absoluto. Por isso a resposta foi um “Ah!...” que denunciava ter ficado na mesma... Mas há alguns para quem um reconhecimento público da sua dedicação ao bem público não deixa indiferentes. É por isso, que o Estado não deve negligenciar essa manifestação de apreço.

Tenho pena de que os Portugueses não usem as suas insígnias na vida de todos os dias, como fazem os Franceses, Belgas ou Holandeses. A roseta ou a fita na botoeira só querem dizer que eles se salientaram no seu trabalho ou na sua vida, acima do que é considerado como normal. Dever-se-ia ter orgulho em usar as insígnias e ensinar às pessoas o que elas significam.

\*

Como acontecia, frequentemente, a primeira parte do Conselho de Ministros foi passada, em 24 de Abril, a fazer o inventário dos assuntos comunitários que estavam em curso. Dessa vez eles foram os seguintes:

i) Havia uma Carta Comunitária dos Direitos Sociais Fundamentais (conhecida como Carta Social) que estava em afinação. Precisávamos de informação complementar por parte dos Ministros da Justiça e do Emprego e Segurança Social. Madrid tinha recomendado que nos limitássemos todos a um enunciado de princípios. E admitia-se que o Reino Unido bloqueasse a iniciativa.

ii) As relações comerciais com os Estados-Unidos estavam a ser ensombradas pela utilização indiscriminada de hormonas em muitos alimentos.

iii) O mercado interno reclamava orientações no que respeitava ao controlo de concentração de empresas, ao direito de residência de estudantes (e não de acti- vos) e às sanções que deveriam ser impostas aos países que violassem as regras dos mercados públicos.

iv) Era preciso fazer avançar o mercado único em matéria de energia que tinha entrado em compasso de espera.

v) Havia divergências entre a Comissão e o Conselho em matéria de telecomuni- cações. Era necessário diligenciar para encontrar um entendimento.

Também era preciso fazê-lo quanto à antecipação das indemnizações com- pensatórias.

vi) Tinha sido aprovado o programa “Língua” destinado a apoiar o desenvolvi- mento das línguas menos ensinadas na Europa. Tínhamos conseguido destacar o Português desse grupo.

vii) Tinha-se realizado um ECOFIN informal, no qual os Ministros se haviam de- bruçado sobre a harmonização fiscal indirecta, incluindo o IVA. Propugnava-se que, em relação a ele, não fossem fixadas “bandas”, mas antes valores mínimos.

Nós sabíamos que, também na Comissão, havia “guerras de poder” entre Comis- sários com ideias diferentes e que isso transparecia na rapidez ou na facilidade com que certas decisões eram tomadas ou diferidas. Era evidente que gostaríamos de ver guarnecidos por Portugueses alguns postos de categoria eleva- da, quer na Comissão, quer no Conselho. Tínhamos tido excelentes exemplos

de Directores-gerais que haviam deixado marcas. Dessa vez, estava em análise conseguir um lugar A1 no Conselho, com manifesta influência política e para o qual deveríamos procurar um candidato com bom *curriculum*.

Nessa mesma reunião do Conselho, foi abordada a complexa questão da revisão do sistema remuneratório da função pública, A “arquitectura” do sistema, então vigente, tinha 50 anos, mas reclamava uma volta profunda. Havia um mal-estar generalizado e, apesar das diligentes negociações da Sub-Secretária de Estado da Modernização Administrativa, as manifestações de desagrado sucediam-se e era preciso dar sequência ao que se ouvia. Acertámos numa questão-chave: deveria haver paridade de situações para habilitações iguais; teria de ser definida uma grelha que patenteasse uma abordagem lógica a todo o universo dos funcionários. O estatuto estava a ser negociado há 15 meses, mas a operação arrastava-se penosamente; era preciso dar-lhe um impulso novo. Simplesmente os custos da reforma aceitável cifravam-se em 40 milhões de contos, o que punha problemas evidentes.

Também se abordou o debate que iria ter lugar na Assembleia da República sobre regionalização. Havia quatro projectos na mesa e muitas críticas ao Governo. O PS queria fazer o agendamento do seu projecto de diploma e juntar-lhe o do PCP. Ambos eram perigosos por serem demagógicos; isso sucede frequentemente com os projectos dos partidos quando estão na oposição e sempre, quando sabem que nunca estarão no chamado “arco da governação”.

Alvitrou-se fazer um debate sem projectos de lei associados. Nele se voltaria à afinação dos princípios conhecidos: desenvolvimento mais harmonioso; melhor administração, participação acrescida... Reafirmou-se a necessidade da preservação da coesão nacional, o que levava à vontade de fazer uma regionalização “consensual”. Afirmou-se a complexidade da operação. Achava-se que os partidos da oposição queriam aproveitar o ensejo para garantir um novo palco para confronto público. E, por isso, o melhor era o Governo pedir um debate sobre regionalização. Eu sabia o que isso iria significar para mim; recair-me-ia na totalidade em cima. Mas a causa merecia o sacrifício.

Quando se falava nestas coisas vinha sempre à baila a questão das Comissões de Coordenação Regional, permanente objecto de cobiça ou, pelo menos, de reparos por elas saírem muito dos padrões tradicionais da função pública. Isso tinha acontecido sempre, desde a sua fundação no anterior regime. Tinha-se apostado na inovação e na diferença. E, em Portugal, isso não costuma ser perdoado. Eu havia experimentado directamente as críticas vindas habitualmente dos sectores mais ronceiros que olhavam sempre com suspeição para quem se atrevia a ser diferente. Tudo isso a nível regional. Voltei a experimentá-lo no escalão central. Alguns colegas gostariam de ter a tutela das comissões; outros limitavam-se a ser o eco das manifestações de irritação dos seus quadros regionais. A posição das Comissões de Coordenação não era fácil porque assentava na sua capacidade de persuasão para que outros aderissem às suas propostas e para darem informação em relação ao que estavam a fazer. Elas vingaram porque tinham dinheiro para distribuir. Mas não escapavam a críticas em relação à sua forma de actuar ou às competências dos técnicos em certos sectores que costumavam fazer a ponte com outros. Houve mesmo um Ministro que chegou a dizer que estimaria que não houvesse em nenhuma Comissão, ninguém que fosse especialista num dos sectores que lhe estava confiado porque isso só lhe causava problemas... Os competentes deveriam ir todos trabalhar nos seus serviços... que, todavia, não eram capazes de os atrair.

Foi preciso o Vice-Primeiro-Ministro Eurico de Melo, que conhecia bem o trabalho das Comissões, fazer o elogio das mesmas para acalmar o movimento de contestação que ameaçava crescer. Disse que costumamos lembrarmo-nos delas “quando tropeja”, quer dizer quando há problemas “bicudos” para resolver. No seu entender, não via intromissões nas áreas dos ministérios; o que constatava era o desempenho de funções de coordenação indispensáveis como eram exemplo o Plano de Desenvolvimento Regional e muitos outros exercícios integrados de planeamento que tão bons resultados tinham dado. Entendia que havia necessidade de reforçar qualitativamente o trabalho das comissões, porque ele era útil para o Governo e, afinal, também para os Cidadãos.

Fico sempre admirado de ver como alguns ministros se transformam em chefes de fila das suas administrações centrais pondo o poder destas à frente da eficá-

cia com que as atribuições dos seus sectores são desempenhadas a níveis regional e local. Nós somos, de facto, um país com tradições centralizadoras que, em ocasião de possível mudança, preferimos voltar ao arquétipo conhecido em vez de ousar inovar. Em épocas revolucionárias aceitam tudo, menos “atirar o bebé com a água do banho pela janela fora”...

Nesse Conselho foi discutida a questão da desconcentração dos serviços. Então, alguns dos meus colegas que se tinham mostrado avessos aos esforços de descentralização e de coordenação regional, propugnaram o reforço dos seus serviços a nível regional que, à míngua de meios humanos, não lhes davam as informações necessárias nem complementavam a sua acção de modo eficaz.

Houve mesmo um colega que, em relação ao reforço do papel das Comissões de Coordenação, acenou com o fantasma da criação de um estado federado baseado nas regiões que fossem criadas. Chegou ao ponto de invocar que tinha sido o governo da Eng<sup>a</sup> Maria de Lurdes Pintassilgo que tinha criado os conselhos regionais ... Pretendia assustar com a invocação de uma deriva esquerdista... Tudo para evitar criar alguns novos lugares de funcionários ao nível regional.

É obrigação de qualquer membro do Governo aguentar a discussão e as contrariedades, não deixando de defender aquilo em que acredita. Mas, algumas vezes, é preciso ir bem fundo para buscar as energias que lhe permitam fazer boa cara face a argumentações pelo menos pouco fundamentadas, para não ser deselegante para quem as usou.

\*

No fim de Maio de 1989, houve, no Parlamento, uma interpelação ao Governo pelo Partido Comunista Português a respeito da construção do Mercado Interno. Começou, por parte do partido interpelante, o Deputado Carlos Carvalhas. Disse logo que o tratado de adesão tinha sido mal negociado. Não tinham sido salvaguardadas as nossas produções face à concorrência de produções estrangeiras mais competitivas. Não haviam sido suficientemente acauteladas as nossas debilidades estruturais, no campo das infra-estruturas físicas e dos recursos humanos. Interrogava-se acerca do estado de preparação do país face a tão grande desafio. Detectava uma passividade patente perante outros países; iriam ser

acentuadas as desigualdades existentes e as fragilidades da nossa economia. Verificava a inexistência de uma estratégia nacional de desenvolvimento. Seria fatal a aquisição de empresas portuguesas por grupos estrangeiros. O Governo não tinha usado as verbas disponíveis adequadamente e havia perdido o controlo da inflação. As taxas de juro iriam aumentar. Tinha-se agravado o défice comercial e pendiam sobre si os riscos de uma grande liberalização. Estava a ser subalternizada a dimensão social da adesão; neste plano a situação era inquietante. Depois chamou à colação as condições de higiene e segurança no trabalho não suficientemente acauteladas. Enfim, só desgraças, como é hábito nas intervenções do PCP, particularmente em matérias europeias. Tudo isto para concluir que havia que potenciar a posição negocial de Portugal. Não disse como.

Eu tinha sido escalonado para fazer a primeira resposta do Governo à interpeleção. Como havia estado a tratar do mesmo assunto na Assembleia cerca de três meses antes reiterei o que então tinha dito e que contrariava totalmente a descrição catastrófica do Deputado Carlos Carvalhas. O Ministro da Indústria e Energia também contrariou a sua intervenção. Veio de seguida a Deputada Natália Correia com quem eu mantinha um clima de relações muito cordial. Ela tinha sido uma lindíssima mulher; conservava, melhorando se possível, um espírito arguto e uma facilidade de verbo verdadeiramente admiráveis. Uma vez convidei-a para jantar no Grémio Literário, onde fascinou os convivas das mesas vizinhas com as histórias que insistia em contar de modo que eles ouvissem. Tinha uma pose teatral e sabia que não deixava indiferente quem a escutasse. O seu discurso foi para defesa e reforço da identidade dos pequenos países. As culturas tradicionais estavam em declínio; era preciso revitalizá-las. Opunha-se à uniformização cultural e incitava-nos a defendermos a nossa diferença, por todos os meios: valorizando as televisões regionais; afirmando uma política do livro autónoma; adoptando uma política para tradução dos autores portugueses no estrangeiro; apoiando a nossa gastronomia; privilegiando o espaço europeu como espaço de difusão da nossa cultura...

O Deputado Carlos Carvalhas insistia nas suas queixas. Reclamava ser ouvido. Queria que houvesse mais participação. Devo dizer, que se todas fossem como a dele, nós passávamos bem sem essas achegas: uma total falta de imaginação

e o repisar contínuo dos velhos chavões marxistas. O muro de Berlim só cairia daí a uns meses...

O Deputado Torres Couto referiu-se ao desemprego praticamente residual que, então, existia. Sublinhou, todavia, que o do sector agrícola estava em aumento. Mas verberou a precariedade de muitos empregos criados, alguns deles correspondendo a estagiários suportados pelo Fundo Social Europeu. Criticou a perspectiva quantitativa do emprego, traduzida pelas estatísticas. Queria que ela fosse complementada por um comentário de cariz qualitativo. Não é mau quando um Deputado da Oposição recomenda um “fine tuning” desta natureza!

Houve outros Deputados que se queixaram em relação às taxas de juro e às limitações do crédito disponível, à necessidade de se construírem mais barragens no Alentejo e uma rede viária secundária para acesso às pequenas povoações. O Deputado Armando Vara lamentou que os investimentos estivessem a ter lugar especialmente no litoral, deixando umas “migalhas” para o interior; e reclamou a construção do TGV (que não iria para o interior!...). O Deputado Lino de Carvalho verberou o Governo por ir sozinho para Bruxelas fazer a negociação do Quadro Comunitário de Apoio; alguns membros da Oposição deveriam participar nessas negociações!... Reclamou a construção da barragem do Alqueva e o relançamento da exploração das pirites. Esta é uma técnica corrente no PCP; reclamar uma coisa de que tem informação estar prestes a acontecer para vir depois insinuar que, se não fosse o empurrãozinho que deram, nada se teria passado...

Quando releio as notas que tomei na altura, torna-se demasiadamente evidente a ausência de coordenação das intervenções dos líderes parlamentares de cada grupo. Houve a designação, mas, manifestamente, não teve lugar uma distribuição dos temas por cada um deles, nem a definição das linhas gerais do conteúdo de cada intervenção. Cada um pôde improvisar a seu gosto, o que se traduzia, sistematicamente, numa dispersão das críticas. Não há medida política que não seja susceptível de contestação; mas, para isso, é preciso não repousar na nossa celebrada capacidade de improvisação; um pouco mais de organização, por parte da Oposição, tornaria a discussão mais objectiva, melhorando seguramente a actuação do próprio governo.

\*

Na reunião de 1 de Junho de 1989, do Conselho de Ministros começou-se por ver quais as autorizações legislativas de que precisávamos para continuar a governar durante as férias parlamentares. A Assembleia da República fecharia para recesso no fim do mês e, quando abrisse, a prioridade iria para a discussão do Orçamento de Estado; por isso, deveríamos curar de que nada ficasse pendente de formalismos que deveriam ser acautelados; entre os assuntos estava a construção do Mercado Abastecedor de Lisboa, a formação de Associações de Municípios e a tutela administrativa. Discutiu-se, nessa reunião, a reforma em curso do Sistema Educativo. Foram invocadas as reformas de João Camoesas (1923-25), de Carneiro Pacheco – Pires de Lima (1936-1947) e de Veiga Simão (1973-74). Entre os muitos tópicos abordados tratou-se: da duração das “férias grandes” que deveria ser de menos de dois meses; do aumento da carga horária semanal que deveria ser de mais de 25 horas no ensino básico e de mais de 32 horas no ensino secundário; da importância a ser dada à Língua Portuguesa, à Matemática, a duas línguas estrangeiras e à educação cívica; da reciclagem dos professores através da formação contínua; e das actividades circum-escolares e dos métodos informais de educação. O tema da Educação suscitava sempre muitas intervenções por parte dos ministros.

No que me tocava, tratou-se do programa CIÊNCIA, no qual muitos queriam ter uma palavra a dizer. A começar pelo Ministro da Educação que insistia em homologar tudo em que intervissem as universidades. O Ministro das Finanças receava os compromissos futuros; por isso queria que se fizesse uma conta-corrente do que iam sendo todos os compromissos assumidos, no momento e para o futuro. O Ministro da Indústria queria articular as infra-estruturas apoiadas pelo Ciência com as que o eram pelo PEDIP; sobretudo pretendia ver reforçados os seus meios de acção. E, muito justamente, o Vice-Primeiro-Ministro recomendava que se fizesse, em permanência, a audição dos resultados das acções levadas a efeito e apoiadas por dinheiros públicos.

\*

Os Conselhos de Ministros informais reuniam os Ministros e os Secretários de Estado, ao longo de um dia, em ambiente descontraído e sem agenda prévia, por isso aberto à discussão de todos os assuntos. Havia alguns que, manifestamente, se preparavam com aplicação para mostrar a sua argúcia (política) e conhecimentos; havia outros que não intervinham; outros, ainda, que só o faziam se a sua área de responsabilidade fosse expressamente invocada.

No dia 3 de Julho de 1989, houve na residência oficial, em S. Bento, uma dessas reuniões que, antes do almoço, previa uma fotografia na escada larga que dá para o jardim. Insistia-se no carácter informal que levava alguns a ir de *pullovers* de cores conspícuas – vermelho ou amarelo – ou de blusões de camurça ou de couro que se percebia serem caros. Eu nunca tive imaginação para descontraír mais do que um “blazer” azul-escuro e gravatinha do colégio... uma versão a que, sem gravata, se designa, hoje, como “smart casual”... Era barato, versátil e cobria uma vasta gama de situações possíveis em que se primava pela sobriedade que era, sempre, o que eu procurava.

As reuniões começavam sempre por um enquadramento político a partir do qual se poderiam traçar as perspectivas para o futuro. O Primeiro-Ministro interrogou-se acerca da razão de ser de tantas críticas, quando os resultados da nossa governação estavam a ser bons; tinha havido avanços até nas reformas estruturais... A resposta deveria ser procurada fora do Governo. Estava a verificar-se uma luta feroz dentro do Partido Socialista, entre duas facções que queriam ambas o poder; de modo que rivalizavam de forma audível procurando demonstrar quem era mais eficaz a dar voz a um descontentamento que, de facto, não existia, mas estava a ser fabricado como instrumento de acção. Não havia grupo que, por qualquer razão, protestasse que não se visse imediatamente apoiado pelas duas facções do PS em luta (uma contra a outra, em primeiro lugar...). Mas percebia-se, facilmente, que nenhuma delas comandava o protesto. Iam a reboque das reivindicações, tentando servir-se delas para “bater no governo”, sem apresentar nenhuma solução alternativa; o que era preciso, tornava-se evidente, consistia em empatar a nossa acção, obrigando-nos a dar atenção a coisas que a não mereciam. O motivo evidente era a sucessão do Dr. Jorge Sampaio

nas funções de Secretário-geral para as quais havia pelo menos dois candidatos. Tudo isso muito ajudado por uma comunicação social hiper-activa, com muita gente a procurar o seu lugar ao sol. Nos últimos três anos haviam sido criados doze diários ou semanários, num mercado (o da informação escrita) que estava a começar a ceder o seu lugar a outras formas de comunicação. Apesar disso, a publicidade nos jornais tinha aumentado dez vezes ao longo dos últimos quatro anos e, como se sabe, é disso, especialmente, que vivem os jornais. As primeiras páginas eram, tendencialmente, sensacionalistas. Há cinquenta anos, os ardinhas do Rossio anunciavam os vespertinos berrando sempre: “Traz o desastre!” Não tinha havido desastre nenhum mas essa era a forma de suscitar a curiosidade dos transeuntes. Em 1989, como já não havia ardinhas, eram os próprios títulos a anunciar acontecimentos “sensacionais” em notícias, as mais das vezes falsas, que serviam de “lebres” quer à oposição quer a certos interesses privados que não hesitavam muito em servir-se desse meio para fazer “lobbying”. Este sistema “turbilhonar” das notícias e dos boatos, muito correntes em Portugal, em todos os séculos, só poderia suscitar uma resposta de grande contenção por parte do Governo; se este se deixasse enredar na armadilha que lhe estendiam, perderia o pé a curto-prazo, o que na realidade era o que todas as forças conluídas queriam que acontecesse.

Eu já disse várias vezes ao longo destas memórias: com a comunicação social, em Portugal, todos os cuidados são poucos! Há, evidentemente, uma dúzia (...ou dúzia e meia ...) de profissionais competentes e rigorosos; o resto tem de lutar num mundo que possui algumas regras mas não as cumpre; de fora, ninguém correrá o risco de as impor e de dentro ninguém se dispõe a lutar com o maior número, nem que seja pela decência da profissão. O melhor é manter uma distância prudente, mesmo que isso suscite alguns comentários menos próprios. Lembro-me de um conhecido meu, já sénior, que, em relação às reiteradas mentiras de um jovem jornalista (felizmente já saído de cena) e às queixas que eu lhe fiz, me dizer que o culpado era eu porque ele tinha de encher página e meia por semana e nem eu nem os meus colegas lhe dávamos matéria para ele o fazer... e tinha uma pequena família para sustentar!... Sem comentários.

Um ensaísta que hoje ninguém lê, Fidelino de Figueiredo, defendia a criação de uma Ordem dos Jornalistas, com a sua disciplina moral e profissional, o seu juramento de fidelidade ao estatuto da ordem e à sua deontologia, como foram necessárias numa Ordem dos Médicos e numa Ordem dos Advogados, como no caos dos primeiros séculos medievos foram benemeritamente necessárias as Ordens monásticas” (6). Que estamos no caos parece-me certo; que possamos evoluir para uma disciplina moral e profissional parece-me remoto.

As reformas que tínhamos feito eram muitas e em pouco tempo. Ora a população portuguesa gosta pouco de mudanças, especialmente se usufrui de níveis de bem-estar razoáveis e não há dificuldades de emprego. Mas nós tínhamos de continuar. Havia excesso de pessoal na banca, nas empresas públicas e no sector público administrativo (quase meio milhão de funcionários!...). A reforma fiscal recentemente levada a efeito tinha sido difícil, mas isso não nos fazia esmorecer. Uma coisa que é comum, em Portugal, é vermos a nossa acção apreciada e elogiada no estrangeiro e fortemente atacada cá dentro. O mesmo em relação a algumas pessoas.

Nessa reunião foi tomada a decisão de se preparar, para publicar no verão, um livro sobre o que havia sido feito ao longo dos dois primeiros anos do XI.º Governo Constitucional. Nós tomávamos a integração europeia como um desígnio muito sério e, ao mesmo tempo, mobilizador. Deveríamos procurar estimular o maior número, nos mais diversos sectores. A redução das despesas correntes era imperiosa. Nem todos os investimentos eram comparticipados pela Comissão Europeia e nós pretendíamos ver o PIDDAC para 1990 reforçado. Para isso era inevitável tentar “fazer mais com menos”.

Concluída que estava a revisão constitucional era, agora, possível avançar para novas iniciativas. A abertura da televisão à iniciativa privada, a preparação de uma lei-quadro das privatizações, a constituição do Conselho Económico e Social, a actualização da lei de bases do Serviço Nacional de Saúde, a revisão da legislação eleitoral, o lançamento de um programa de combate à pobreza, os contratos-programa com as Autarquias Locais, um novo programa de incentivos à construção de habitação (esquemas de poupança-habitação, com acesso

automático ao crédito e com sistema de crédito intercalar com base na segurança social), a regularização do caso dos “tarefeiros” que enxameavam a função pública, o combate à droga e muitos outros domínios. Apesar do derrotismo da oposição, vivia-se uma fase estimulante e o Primeiro-Ministro queria que o entusiasmo, que ele próprio sentia, contagiasse todo o Governo.

Foi enaltecida a importância da recente revisão da Constituição, especialmente no que respeitava à libertação da Economia e à independência da Justiça. Era certo, contudo, que isso iria trazer-nos muito mais responsabilidades.

Como disse um dos meus colegas: “arrumámos a casa; vamos agora promovê-la”. E havia energia para o fazer, desde a Ciência e Tecnologia à Agricultura.

Houve um que minorou a capacidade de intervenção da oposição. Disse: “é um conjunto de “debating societies”, sem capacidade de aglutinação nem de concertação para a acção”. E era verdade...

Eu insisti nos meus temas habituais. A integração europeia e o aproveitamento das oportunidades que ela nos oferecia; o reforço do Poder Local e a descentralização; a sustentabilidade do desenvolvimento nos seus variados vectores e a inovação permanente, em produtos e processos, para o que havia de se promover o papel da investigação e desenvolvimento, em todos os seus factores, desde a formação de investigadores à sua inserção nas mais diversas redes internacionais de Ciência e de Inovação. Insisti no papel fulcral das classes médias para a dinâmica de uma sociedade. Sugerir, como o fiz muitas vezes, que se desse atenção particular à Educação Cívica, à promoção da Cultura Portuguesa, em todas as dimensões em que fossemos excelentes e à necessidade de se generalizar o “pensar estrategicamente”; eu estava a tentar impô-lo em relação à elaboração dos Planos Directores Municipais, mas era preciso estender a prática a tudo quanto tivesse a ver com as escolhas para o futuro. Chamei a atenção para a actividade da oposição patente que começava a perceber-se dentro do próprio partido do Governo. E insisti para que o processo da feitura das leis fosse mais expedito, a sua redacção mais clara e a sua implementação acompanhada, de modo a poderem ser tiradas conclusões acerca da sua eficácia.

Houve colegas menos entusiastas. Um chamou a atenção para o peso da intervenção do Ministério Público, muito solto na sua acção explicitamente orientada contra o Governo. É curioso observar como, nas democracias maduras, a segurança de poderes é um princípio que ninguém pensa em ferir, em contraposição com as democracias recentes em que, uma vez ou outra, há a tentação de o beliscar, invadindo o campo da Política, quando se devia estar confinado ao da Justiça ou ao contrário. A prática da democracia e dos seus princípios tem de ser cuidada todos os dias, como de um jardim se tratasse.

Houve quem protestasse contra a má qualidade dos serviços da Administração Pública. Com o leque de vencimentos que ela oferecia não se conseguia convencer os melhores a vir guarnece-la. Eles iam, sistematicamente, para o sector privado. E sem pessoal de enquadramento de qualidade, o corpo dos funcionários ficaria sempre expressivamente abaixo do desejável. Citou alguns exemplos de discriminação positiva onde a qualidade era visível; em todos eles havia um diferencial quantitativo reconhecido.

Era preciso formar elites em todos os sectores: político, económico, cultural, social, etc. Tratava-se de uma tarefa de grande exigência, mas que não deveria ser iludida. Muitos manifestaram-se no sentido de disciplinar o “monstro” burocrático. Ou o conseguíamos conter ou ele acabaria por nos “engolir” a todos. Houve quem propusesse alienar 20.000 burocratas para admitir 1.000 a quem se pagasse o triplo!...

Considerava-se que a Administração Pública estava “envelhecida” e era, por isso insusceptível de mudança. Por isso havia que injectar gente nova e com habilitações muito superiores. Não se podia perder essa oportunidade para modernizá-la. Houve, também, quem protestasse, justamente, contra a “instabilidade legislativa”. As leis têm de durar! Não se pode fazer leis em demasia. Elas têm de sedimentar e ser observadas para, então, se corrigir as partes que se revelarem menos bem-sucedidas. Mas o corpo legislativo deve mostrar uma grande estabilidade. Houve outros, além de mim próprio, que se pronunciaram francamente a favor da regionalização. Não sei como é que o Primeiro-Ministro se sentia ao ouvir-nos. Posso assegurar que, vista de fora, a posição era impassível; nenhuma dú-

vida ou nuvem era perscrutável do exterior. Eu, como deixo transparecer facilmente a minha reacção, admiro muito quem é capaz de não deixar adivinhar nada do que está a pensar...

Alguns de nós manifestaram a sua perplexidade diante da insaciedade das pessoas, dos empresários, das instituições... Alcançado o que ontem era considerado como impossível, logo reclamavam o dobro para amanhã e o triplo para depois de amanhã! A resposta “filosófica” não pode ser senão: “é da natureza humana!”... Não se deve governar contando com a memória. Temos de pensar no futuro como se começássemos tudo hoje. Ninguém faz comparações com o passado. O que está conseguido não pode ser posto em causa e não interessam os sacrifícios que implicou chegar ao ponto em que nos encontramos hoje. O passado não é mobilizador; só o futuro o será!...

Alguém que conhece bem a grei, afirmou que os Portugueses só se deixam estimular por objectivos de curto-prazo. O longo-prazo é-lhes estranho não só “por estarmos todos mortos” (Keynes), mas porque demora muito tempo a chegar e nós o que queremos é o imediato. Mas houve quem incitasse a mudar o discurso adoptando uma perspectiva mais global; o bem-estar material não chega; é preciso desenhar um modelo novo de sociedade e ser capaz de o comunicar com entusiasmo e com capacidade de mobilização.

Diante da incapacidade da oposição parlamentar, houve quem prevenisse contra a complicação acrescida de uma oposição feita através da comunicação social e dos grupos profissionais. Tinha razão!

Um dos meus colegas sublinhou a importância política do Plano de Desenvolvimento Regional. Não poderíamos deixar instalar a imagem de ele ser um mero instrumento tecnocrático. Afinal ele era um instrumento de esperança, capaz ou não de mobilizar a sociedade. E, por isso, tinha virtualidades políticas. A questão era saber usá-lo como tal.

Houve quem lastimasse a proximidade entre muitos sindicatos e dois partidos políticos. Chegavam a funcionar como correias de transmissão das suas ideias e das suas acções. Defendia, por isso, os sindicatos independentes.

Os apontamentos que deixo não traduzem a riqueza e o entusiasmo das diversas participações. O Primeiro-Ministro agradeceu o empenhamento de todos, sendo visível que ele tinha conseguido reanimar todo o grupo para um novo fôlego, a meio do percurso.

\*

Em 14 de Junho, recebi o Presidente da Comissão de Coordenação da Região do Algarve onde iria reunir-se, em Outubro, a Assembleia das Regiões da Europa, na altura presidida por um italiano (Bernini) e a Conferência das Regiões Periféricas Marítimas. A primeira estava muito agitada porque o Ministro das Relações Exteriores da União Soviética, Eduard Shevardnadze, tinha pedido o estatuto de observador para as Repúblicas da União que estavam localizadas para oeste dos Urais. O Secretário-geral da CRPM estava preocupado e pediu para se repensar tudo. Queria o meu apoio, na minha qualidade de antigo presidente, para o ajudar a “recentrar” a CRPM nas suas tarefas fundamentais que entendia serem: i) os problemas da periferia europeia, depois da criação do mercado único e da reforma dos fundos estruturais; ii) o relançamento da Carta Europeia do Litoral cujo primeiro esboço tinha sido por mim apresentado em Nápoles, e iii) a política europeia específica para o desenvolvimento insular (a ultra-periferia). Mal sabíamos nós que tudo se desmoronaria em 9 de Novembro de 1989, com a queda do muro de Berlim e que Shevardnadze deixaria as suas funções para chefiar a sua Geórgia natal.

\*

No dia 18 de Junho de 1989 tinham tido lugar as eleições europeias. Estas nunca despertaram a mesma afluência às urnas que as eleições legislativas. Nós vínhamos habituados a taxas de participação muito elevadas de modo que ficámos chocados com uma abstenção de quase 50%. Admitíamos que ela fosse no máximo de 40%. O que seria considerado normal seria uma abstenção de 26%. Era certo que, num domingo de Junho com bom tempo, fazer eleições é tentar o diabo... mas, para nós, foi quase um choque que, depois de tão bons resultados em matéria de captação de fundos europeus, tivéssemos uma expressão de

indiferença tão grande!... O Partido Comunista apressou-se a dizer que os seus militantes tinham votado todos. Isso sabíamos nós! Os abstencionistas vinham, fundamentalmente do PSD e era isso que nos preocupava. Logo nos demos como missão explicar melhor as medidas que tomávamos, em que consistia o mercado único e que benefícios potenciais nos viriam da Comunidade Europeia. Nos países do centro da Europa, 50% de abstenção é comum; nós é que fomos surpreendidos por tanta falta de interesse por parte dos nossos correligionários. As coisas viriam a piorar.

O nosso partido não era fácil de mobilizar para estas eleições. Os candidatos tinham sido escolhidos pela direcção do Partido, os temas diziam pouco às pessoas, as campanhas eram correntemente de mobilização difícil... Mas nós ficámos preocupados e discutimos longamente o que se deveria fazer para mandarmos mais deputados nossos para Bruxelas.

\*

Na reunião do Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos de 20 de Junho (1989) analisámos com detenção a evolução das “macro referências”, com vista à preparação do Orçamento de Estado para 1990. Aquilo que sentíamos como nosso problema fundamental era o défice que tinha de baixar, especialmente através da redução das despesas de funcionamento do Estado que não cediam, apesar dos esforços feitos nesse sentido. Nós sabíamos que o Estado funcionava mal (Justiça, Segurança, Inspecção Económica ...). Tínhamos de o pôr a funcionar bem. Os meus colegas insistiam em que se tentasse elevar o valor das comparticipações comunitárias, para não se ter de fazer um esforço interno tão elevado; de outro modo, não se poderia continuar a investir tanto. Isso foi conseguido, com a segurança de que as comparticipações comunitárias continuariam depois de 1992. O mais difícil era, de facto, abater nas despesas correntes e assegurar uma melhoria dos serviços públicos. O nosso propósito era convergir com as outras economias da Comunidade Europeia. Para o fazer deveríamos ter o PIB a crescer a 4%. Se não o conseguíssemos, a convergência seria difícil.

O ano estava a ser mau, tanto para o turismo, como para as remessas dos emigrantes. Nós queríamos dar um sinal de contenção para 1990, impondo um défice igual, ou desejavelmente menor, do que em 1989. As receitas das privatizações que estavam a ocorrer só poderiam ser aplicadas ou na amortização da dívida ou em empresas públicas.

Já nessa ocasião as “urgências” dos hospitais constituíam um ponto muito sensível. Era preciso investir nelas. Mas, além disso, as populações queriam ter hospitais um pouco por todo o lado. O sector da Saúde é de uma sensibilidade extrema, em qualquer época. Foram fixadas orientações gerais para cada ministro aplicar no seu sector.

\*

Eu tinha sido convidado para ir a S. Tomé, país que gostaria de ver reforçada a cooperação com Portugal, nos sectores que eu tutelava. O Embaixador Eugénio Anacoreta Correia veio ver-me (19/06/1989) para me comunicar quem deveria eu visitar e quais os problemas que, provavelmente, eles nos iriam pôr. Eu tinha de ser recebido pelo Presidente da República, pela Presidente da Assembleia, pelo Primeiro-Ministro, pelo Ministro do Equipamento Social e Ambiente. Deveria ser assinado um protocolo de cooperação, particularmente no que respeitava à preparação de planos de urbanização de algumas povoações, entre as quais a capital. Definimos a composição de uma missão para levantamento da situação durante um mês. Depois seriam feitos concursos. Queriam mandar técnicos deles para estagiar nos nossos GAT e nos serviços das nossas Câmaras Municipais durante algum tempo. Reuni com os Secretários de Estado da Administração Local e do Ambiente para analisar a composição daquela missão técnica.

Já me tinham avisado de que a minha visita correria muito bem, porque eles são todos de uma grande afabilidade, mas que, a seguir, pouco se passaria, dado que eles não são dotados nem de energia nem da autonomia de decisão que asseguraria que o protocolo combinado acabasse por funcionar. Fui, assim, prevenido acerca das dificuldades que iria encontrar.

\*

Na reunião de 22 de Junho (1989) do Conselho de Ministros, prestes a mudar a presidência da Comunidade Europeia, fez-se um balanço da evolução ao longo dos últimos meses. Começou, como lhe competia, o Ministro dos Negócios Estrangeiros que, depois de se referir à evolução da União Económica e Monetária, deu notícia da elaboração em curso de uma Carta Comunitária dos Direitos Sociais e Fundamentais, em relação à qual se antecipavam muitas oposições. Impunha-se uma coordenação mais eficaz das directivas comunitárias. Em relação ao chamado “contencioso comunitário”, nós tínhamos dois casos relativos a autarquias locais e um terceiro respeitante ao projecto de construção de uma marina na Ria Formosa. Mas a Grécia, já nessa ocasião, era considerada um violador crónico do direito comunitário.

Houve quem quisesse ver consagrado naquela carta um fundo de pensões europeu para pagar o desemprego além do período em que se aplicava o subsídio nacional. E houve quem se lamentasse do atraso na construção do mercado único da energia que ainda deveria penar alguns anos. Havia diferenças de tratamento em relação à indústria electrónica na República Federal da Alemanha, no Reino Unido e em França; nós não queríamos tratamento igual, porque não tínhamos empresas do sector; mas parecia-nos ser equilibrado um programa num sector para nós relevante, no sentido de equilibrar as coisas em relação àquele domínio e àqueles países. Chamou-se a atenção para a conveniência da liberalização do sector têxtil ser progressiva e de serem apoiados os estudos em que a transição se deveria suportar.

O congestionamento do tráfego aéreo era um facto. A TAP perdia, todos os dias, 8 ou 9 horas em atrasos determinados por deficiências no chamado aero-controlo que deveria ser modernizado de forma mais eficiente.

Havia preocupações com a concorrência desleal vinda de países que a Europa apoiava. Os acordos com os países do então chamado Leste Europeu vinham uns atrás dos outros, numa sucessão com grandes efeitos políticos, mas com consequências desastrosas para algumas das nossas empresas; pretendia-se pôr ónus nas relações com países que não seguiam muitas regras que, para nós, eram obrigatórias.

Importava fazer o inventário das agências europeias que iriam ser criadas para ver qual é que nos interessava mais. Como se sabe, foi a EMSA (European Maritime Safety Agency) que nos tocou e que tem vindo a desempenhar um excelente papel. Nós queríamos apoio expressivo ao sector florestal. Ainda hoje (2014), o sector não foi objecto da grande acção de fundo que importa.

Havia preocupações com o “branqueamento” dos dinheiros que se sabia existir. Era preciso estancar o processo.

Era evidente que nós queríamos ver reforçados os fundos estruturais, melhorados os níveis de participação e alargados os campos elegíveis para apoio aos sectores da educação, saúde e habitação. Já me referi a situações em que eles tinham sido concedidos a título excepcional e sempre no quadro de operações integradas de desenvolvimento.

Pretendíamos, também, um tratamento especial para as pequenas e médias empresas e ver lançados novos instrumentos no domínio do capital de risco e das sociedades de fomento empresarial. De todas as sugestões foi feito um rol de que o Ministro dos Negócios Estrangeiros foi informado. Era ele que, praticamente todas as semanas, transmitia à comissão os temas que nos preocupavam.

\*

No dia 28 de Junho de 1989, à uma hora da manhã, parti para uma visita de três dias a S. Tomé e Príncipe. Na mesma altura deslocava-se lá uma delegação de Autarcas portugueses (Lisboa, Porto, Aveiro, Cascais, Matosinhos, Guarda e Guimarães) que iriam assinar protocolos de cooperação com outras tantas estruturas locais São-Tomenses. Entre eles ia o Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, Nuno Abecassis, sempre optimista e com um sentido de servir exemplar.

O País estava em estado de choque por terem morrido de cólera uns poucos de jogadores de futebol entre os quais estava a grande estrela local. Para que não haja nenhum surto de cólera é importante que as águas das ribeiras sejam sempre correntes. Ora, há aldeias em que as mulheres, para lavarem a roupa, criam pequenos açudes, onde a água fica estagnada, desenvolvendo-se o “vibrião colérico” que causa a doença. Com o calor insuportável que fazia e a energia que despendiam, os jogadores fartaram-se de beber água inquinada e os resultados foram fulminantes.

Na minha comitiva iam dois sargentos-enfermeiros, macas, soro e outros medicamentos e todos os apetrechos necessários para combater o surto. No dia seguinte informei-me acerca do estado das coisas. Os dois homens, experientes em situações africanas, estavam perplexos. Nunca tinham visto uma coisa tão violenta e tão poucos meios para fazer face à doença. A sua acção foi exemplar e eu referi-me a isso em todos os meus encontros com a imprensa local; não vi nos jornais nenhuma menção ao nosso auxílio. Há inibições que já não têm razão para se verificarem.

O país é de uma beleza indescritível! Fui a todos os locais a que era possível ir, através de estradas cheias de buracos. Visitei as mais importantes autoridades e fui a algumas das antigas roças.

Os nossos Embaixadores eram o Eugénio Anacoreta Correia e a Joana com quem eu mantinha velhas relações de amizade. Ele tinha sido meu aluno e vinha demonstrando uma aptidão invulgar para a carreira diplomática. Testemunhei como todos o tinham em alta conta e a dignidade com que ele assumia o exercício do seu cargo. Conhecia toda a gente, estava informado acerca dos problemas do país e era muito escutado nas opiniões que dava quando o consultavam. Começávamos muito cedo com as visitas e terminávamos bem tarde porque as autoridades Santomenses estimavam visivelmente, a hospitalidade dos Embaixadores de Portugal. Ficavam surpreendidos, porque tudo quanto se servia era local, mas feito com uma imaginação extraordinária.

Visitei o Presidente da República na sua residência a meia-encosta. Percebi que estava muito bem informado acerca da situação internacional na região e que conhecia os diversos intérpretes. Falámos muito dos problemas do seu país, tendo ele tido a generosidade de querer saber como é que eu os via. Tal como é costume acontecer, os africanos são extremamente rigorosos em matéria de protocolo. Embora nos apetecesse prolongar a conversa, ao fim de uma hora entrou o chefe de protocolo e a audiência chegou ao fim.

O Primeiro-Ministro não estava tão preso às regras. Com a maior descontração veio buscar-me uma manhã para irmos a pé tomar um café no estabelecimento do seu pai, que já tinha bastante idade, mas se conservava muito lúcido e com um sentido de humor admirável. É evidente que tomei essa visita como um sinal de deferência muito grande e disse-o ao pai e ao filho.

A Presidente da Assembleia era uma senhora muito distinta com um longo passado de luta anti-colonial. Ambos sabíamos quem o outro era. A conversa decorreu fluída, ficando claras as grandes preocupações sociais da Presidente.

Estive com alguns ministros desde o da Defesa até ao do Equipamento Social. Todos foram de uma grande deferência. Eu fiquei com uma ideia precisa acerca das dificuldades que tinham para erguer o seu país. Os autarcas que viajaram de Portugal foram recebidos com igual simpatia e muito ajudaram os seus pares Santomenses, porque as necessidades eram inúmeras e a experiência que tinham era grande. No final da tarde do último dia, sentei-me com o Embaixador para tomar nota das coisas que seria conveniente fazer para dar sequência útil à minha viagem. Conservei os apontamentos que, então, tomei. Era preciso mandar: manuais de cantoneiro; um projecto de lei das águas com um programa de formação de guarda-rios (para evitar que houvesse empoçamentos de água!); um projecto de legislação eleitoral local; acelerar a construção da central da ilha do Príncipe que tinha sido transferida do Algarve para lá; uma sugestão de processo de elaboração de um plano de ordenamento para as ilhas e para as principais povoações; um esquema de formação de operadores de máquinas de terraplanagem em colaboração com a nossa Engenharia Militar; incentivar os empresários portugueses dos sectores relevantes a irem investir em S. Tomé, nomeadamente no sector do turismo; o estabelecimento de uma ponte de colaboração com a nossa Ordem dos Engenheiros; uma sugestão de lei das finanças locais; material em necessidade urgente para o Hospital Agostinho Neto; uma forma de apoio ao sector da construção e da habitação, especialmente no que respeitava à tecnologia e ao aproveitamento de materiais de construção locais; um projecto-tipo para a construção de lavadouros e o fornecimento de algumas bombas manuais que permitissem dispor de água durante o tempo necessário.

A maior parte destas coisas tiveram sequência. Não estou seguro de que, uma vez recebidas, tenham sido adoptadas, porque fui avisado por técnicos da cooperação de que era necessário assegurar, até à completa absorção, que tudo quanto se enviava fosse mobilizado. Mas eu não tinha meios para fazer mais.

Havia voo de e para Lisboa somente uma vez por semana. Eu entendi que mais do que três dias, a minha presença seria um embaraço. De modo que fui a Libreville tomar o voo para Paris e daí para Lisboa. Como isto tudo se passava às cinco/seis

horas da manhã eu preparei-me para dormir na viagem. Foi impossível, porque por um bambúrrio de sorte, mal levantámos voo do Gabão, eu apercebi-me de que se tinha visibilidade completa para o solo. E isso durante toda a travessia de África até ao Mediterrâneo. Não me lembro de ter tido alguma vez uma viagem assim! Face ao meu entusiasmo a hospedeira trouxe-me um mapa maior por onde eu pude acompanhar todo o trajecto. Inesquecível!

\*

Nós temos jazidas muito interessantes de pedras ornamentais e de alguns minérios que a concorrência internacional por vezes deixa por já não serem competitivas. O caso histórico destes últimos foi o volfrâmio que, durante a Segunda Grande Guerra, era indispensável para a produção de certas ligas usadas para a fabricação de armamento; acabado o conflito o mercado foi praticamente reduzido a nada. Com outros minérios têm-se visto evoluções que dependem muito da disponibilidade de outras fontes mais interessantes que fornecem o mercado mundial a preços mais convenientes. Apesar de haver ocorrências dos mais variados minérios, a verdade é que a sua exploração depende muito do mercado internacional e das condições de extracção dos mesmos.

As rochas ornamentais estão em exploração em alguns pontos do país: nas Pedras Salgadas (granito), no distrito de Portalegre (granito) e na grande mancha dos mármoreos do Alentejo (Borba, Vila Viçosa, Estremoz, ...). A verdade é que dispomos de recursos nestes domínios e que se impõe explorá-los, criando riqueza e emprego. No Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos de 4 de Julho de 1989 foi discutida, longamente, a situação do sector extractivo, suas virtualidades e condicionantes. Foi feita uma exposição geral acerca das potencialidades existentes. Analisaram-se as oportunidades que o Programa Ciência, sob a minha tutela, teria para aumentar o conhecimento dos nossos recursos, para apoiar a investigação no campo dos materiais avançados de origem mineral, para ajudar a minimizar o impacto ambiental das explorações, para apoiar a detecção remota, etc. As águas minero-medicinais e os recursos geotérmicos estavam, naturalmente, incluídos neste vasto domínio.

A estrutura industrial do sector era, manifestamente, débil. O quadro legal estava antiquado, nomeadamente no que respeitava ao registo e à concessão mineira. Tinha de se proceder a uma vasta operação de limpeza de registos e concessões que haviam sido feitas somente para tomar posição, mas que nunca tinham experimentado qualquer acto real de mobilização dos recursos. O quadro legal vigente era, largamente, dos anos 20 e 30. Tornava-se urgente uma nova lei de bases do sector, um novo diploma sobre higiene e segurança no trabalho de minas e pedreiras e um outro sobre a exploração de hidro-carbonetos. Além disso, era importante elaborar uma nova cartografia geológica e hidro-geológica, para apoio da actividade mineira desenvolvida pelas empresas.

Pretendia-se aprofundar o conhecimento apoiando a criação de “carotecas” em diversas partes do país (S. Mamede de Infesta, Almada, etc.). E estivemos de acordo em relação à importância da criação de um centro de valorização das rochas ornamentais. Foi o CEVALOR que veio a ser construído com o apoio do PEDIP, em Borba. Tive o gosto de participar na cerimónia da sua inauguração. Além de apoio à investigação e à difusão de conhecimentos pelos empresários do sector, ele tinha funções de formação profissional indispensáveis à modernização das empresas. Lembrei-me, então, de ter visitado, uns anos antes, uma empresa de granitos cujos empresários, retornados de Angola, para adquirirem capacidades profissionais actualizadas, tinham ido eles próprios trabalhar como operários, executando as duras tarefas da extracção num país nórdico; e foram eles que transmitiram o seu “know-how” aos nossos trabalhadores que contrataram em Portugal. Admirável!

Havia que proceder a um esforço de “standardização” das rochas ornamentais e estudar alguns sectores com potencialidades confirmadas: as pirites, as argilas especiais e os caulinos, o carvão, etc.

Sabíamos também que os canteiros portugueses tinham visto a sua profissão tornar-se rara e muito bem paga. Eles são altamente apreciados em muitas partes do mundo. São particularmente conhecidos os de Baião. A parte administrativa do sector estava envelhecida, por falta de novas admissões. Isso era um problema adicional para o futuro.

O Primeiro-Ministro estava muito bem informado sobre a situação das minas específicas cujas condições de viabilidade foram analisadas. A nossa preocupação,

como sempre, era o reforço da base económica das diversas regiões. O Ministro da Indústria e Energia fez uma análise exaustiva das condições de lançamento da metalurgia do cobre e do estanho, dos investimentos necessários, das parcerias eventuais com metalurgistas estrangeiros. Eu carreei para a discussão o fruto da minha experiência assente nos recursos locais e que eram peças obrigatórias em todas as operações integradas de desenvolvimento (OID) que eu tinha coordenado ou estimulado.

A indústria petrolífera foi, naturalmente, objecto de vasta análise. Nessa ocasião, impunha-se ver as consequências do encerramento próximo da refinaria de Cabo Ruivo, que estava obsoleta e cuja vida útil se estimava fosse, então, no máximo de cinco anos. Como se sabe, toda a área da sua localização e imediações foi objecto de uma vasta operação de reabilitação. Mas o sector e as suas relações internacionais foram passados em revista. Nós não podemos estar isolados nesta matéria. Temos de nos articular a montante e a jusante. Foi o que saiu do Conselho como orientação geral.

\*

Uma das coisas que sucedem a qualquer chefe de equipa é ter de animar o conjunto dos seus membros ou de algum, em especial, cujo trabalho está a experimentar dificuldades inesperadas ou cuja vida particular atravessa vicissitudes que não está nas nossas mãos comandar. Mas a ultrapassagem das dificuldades conjunturais faz parte das suas obrigações. É, por isso, muito importante estar atento a todos os sinais que o vento possa trazer. Algumas vezes é o cansaço, outras a impaciência, outras ainda, a rotina; em certos casos, o sucesso causa ciúmes de outros que se aplicam a entreter uma “guerrilhazinha” enervante que é preciso desmontar. Tive que enfrentar toda esta variedade de situações. Tem de se manter sempre a serenidade e o optimismo. Não há dificuldades que nos possam fazer esmorecer; isso tem de ser afirmado, todos os dias, por palavras e por atitudes. A ninguém é autorizado dar parte de fraco...

\*

Quando se tem de reduzir as despesas correntes de qualquer serviço, a pior parte são as conversas com os Directores-gerais a quem se tem de explicar as razões dos cortes. Nunca ninguém as compreende! A pergunta subjacente é: por quê eu? Seria mais fácil cortar sem conversa nenhuma. Mas aí suscitar-se-ia uma resistência passiva sempre justificável por razões respeitadíssimas e sem a assunção de quaisquer compromissos pessoais. O melhor é ocupar algum tempo para dizer quanto se aprecia o trabalho em causa e quão pesaroso se está por ter de impor restrições financeiras. Tenho um amigo empresário que não gosta, como a nenhum de nós, de despedir um alto quadro que não se encaixou nas suas funções; mas que me diz que, nessas ocasiões, mais vale ficar corado cinco minutos do que amarelo toda a vida!... As coisas dolorosas, todavia, devem ser sempre explicadas. As pessoas não são números que se dispensam quando não cabem na soma. Por isso é tão espinhoso gerir em tempos de vacas magras.

\*

Em 10 de Julho de 1989, tive uma conversa sobre o gasoduto com o Comissário Cardoso e Cunha. Aconselhou-me a abordar o Vice-presidente Christorphersen e a pedir ao Primeiro-Ministro que fizesse o mesmo junto do Presidente Delors. Assim foi feito com sucesso, tendo o Ministro da Indústria e Energia actuado junto do Comissário responsável pela energia. Mas o Comissário português estava dentro de toda a estratégia a desenvolver e, devidamente informado, iria apoiando como pudesse as nossas pretensões. Como se sabe, o projecto foi aprovado e tem prestado bom apoio às empresas e às famílias em Portugal.

\*

Nos dias 6 e 7 de Julho de 1989 fui a Stuttgart, a convite do Ministro-presidente do Baden-Württemberg, Lothar Späth. Ele tinha a reputação de ser um grande político, com uma energia impressionante e uma enorme capacidade para conduzir os destinos de um dos mais prósperos Länder da Alemanha. Eu conhecia-o por intermédio do Primeiro-Ministro Cavaco Silva que me incumbiu de o convidar

para visitar Portugal, o que eu fiz com enorme gosto por ter a oportunidade de privar de perto com uma personalidade fora do comum. Ele saiu da cena política na sequência de uma “intrigalhada” grande, na qual foi acusado de autoritarismo. A sua terra e o seu país perderam um grande *leader*. Foi depois exercer funções na Zeiss, onde aplicou as suas grandes qualidades. A política tem destas coisas...

No dia em que cheguei, o avião atrasou, de modo que fui directamente para um concerto, tal como estava programado. Eu gosto imensamente de “ir à música” na Alemanha. A música faz parte da natureza dos alemães; não só sabem do assunto, como vivem profundamente esta forma de arte. Ela é-lhes indispensável. E isso nota-se nas salas de concerto, pela maneira como estão e pela generosidade com que aplaudem os intérpretes que, habitualmente, têm um alto sentido profissional. A minha visita foi toda orientada para o fortalecimento das relações entre os cientistas dos dois países e para o conhecimento das instituições de investigação e o modo como elas se articulavam com as empresas industriais que operacionalizavam os conhecimentos que eles descobriam ou, em sentido inverso, como as empresas formulavam as suas necessidades junto das instituições de investigação. Como é costume, na Alemanha, os dias passam intensissimamente preenchidos. Fui tratado com a maior deferência, tendo tido no último dia uma reunião para “de-briefing” e para estabelecimento das linhas gerais da cooperação futura. Pude, então, apreciar a objectividade e as prontas reacções do Ministro-Presidente. Compreendi bem a sua reputação de dinamismo e capacidade de liderança. Algumas das ligações que ainda hoje perduram entre instituições tiveram a sua origem nessa visita.

\*

Eu gosto muito de Marrocos. Gosto, especialmente, de ir lá nas férias da Páscoa, porque a primavera vai já adiantada e vê-se um país verde que é coisa que surpreende muitos. Ao longo dos anos eu fui conhecendo muitas das cidades, nomeadamente das chamadas “imperiais” e as montanhas que nos reservam experiências únicas. Dei-me, também, como programa ir visitando todas as cidades litorais onde os Portugueses estiveram, desde Ceuta, Alcácer-Ceguér e Tanger até

Mazagão, Safim e Santa Cruz do Cabo Gué (Agadir), passando por Arzila, Salé, Azamor e Mogador. As viagens despertam-me sempre leituras prévias e, ainda mais, leituras posteriores. Por isso as sucessivas viagens curtas de quatro ou cinco dias em Abril e ao longo de vários anos deixaram-me sempre recordações que se prolongariam no tempo. Mas nunca fui a Marrocos em trabalho oficial. E, no entanto, teria gostado de contribuir para uma aproximação entre os dois países. O meu equivalente, em termos de funções principais era o Ministro do Interior que tinha a tutela dos poderes locais. Convidei-o várias vezes para vir a Lisboa. Mas ele tinha o importantíssimo cargo de ser “La personne à coté du Roi”, o que implicava que deveria estar sempre disponível para acompanhar o soberano, sempre que este fizesse deslocações dentro do país. A viagem esteve marcada diversas vezes, mas foi sempre protelada por causa das viagens internas do Rei. A última vez que ele pediu ao Embaixador em Lisboa para me vir explicar por que não podia vir, eu deixei de insistir. E quando o Rei Hassan II veio a Lisboa, ele fazia parte da comitiva... Mas, entretanto, veio uma missão de altos quadros da Administração marroquina que eu tive muito gosto em receber em Lisboa. Fiquei impressionado pela excelente formação que mostravam e por um comportamento social impecável e cortês, próprio de militares muito civilizados. Isso ainda me deixou maior pena por não ter concretizado uma ligação de cooperação mais robusta.

\*

No Conselho de Ministros de 13 de Julho, começámos com a boa notícia de ter corrido de forma muito interessante a privatização de 49% do capital do Banco Totta. O sucesso tinha sido superior ao da UNICER. Cerca de 57 mil pessoas tinham comprado acções, com um mínimo de 79 acções por pessoa. Havia uma grande apetência pelas privatizações e ficava claro que havia poupanças para a elas acorrer. Também se tratou de um plano para a desconcentração dos serviços. Fiquei encarregado de fazer uma proposta, articulada com os meus colegas e que abrangesse os sectores seguintes: Justiça, Finanças, Administração do Território, Agricultura e Pescas, Indústria, Saúde, Cultura, Educação, Segurança Social e Turismo. Pretendia-se pôr o processo em marcha, com brevidade.



FIG. Sede da Comissão de Coordenação da Região do Norte.

\*

Dando sequência ao encargo que me foi cometido para propor modelos de desconcentração de competências em diversos sectores, convidei o meu colega Ministro da Educação para termos uma sessão com técnicos do seu ministério, na Comissão de Coordenação da Região do Norte, para ver como apreciavam todos a operação em vista, antes de nos pormos a desenhar um esquema para reorganização dos serviços. O encontro teve lugar no dia 14 de Julho de 1989, no Porto. Pedi ao Presidente da Comissão, Luís Braga da Cruz, prevenido com antecedência, para dizer o que pensava da operação. Agradeceu termos escolhido a Região do Norte como território pioneiro para a desconcentração. Era importante ligar a política dos recursos humanos com a política do desenvolvimento. Deveria começar-se pelo levantamento do equipamento escolar da Região, o que seria facilitado pelas boas relações que existiam entre a CCRN, as Autarquias Locais e a Direcção Regional de Educação com quem já tinham relações de trabalho estreitas. Deveria começar-se por algumas áreas mais restrictas para poder avaliar a situação, até aos custos. Sugeria que a filosofia dos contratos-programa, que tínhamos materializado em numerosos sectores e espaços, fosse aplicada também neste domínio. Propôs-se explicitar critérios, em conjunto com as Autarquias e de apresentar uma sugestão para o estabelecimento de uma estrutura de cooperação permanente entre a CCRN e a DREN, cujo presidente estava na sessão e concordava com a ideia. Citou o caso da OID do Vale do Ave como bom exemplo de integração de políticas. Muito justamente chamou a atenção para a necessidade de envolvimento dos responsáveis da formação profissional, do foro do Ministério do Emprego. Já me referi ao bom entendimento que tive com o Dr. João Padrão, Secretário de Estado da População e Emprego (IV Governo Constitucional) quando fui Ministro da Educação. Referiu-se ao conceito francês dos “Bassins d’Emploi” que poderia ser adoptado por nós, com proveito antecipado seguro nas zonas mais industrializadas da Região. A formação de base era uma necessidade por todos reconhecida. O Ministro da Educação fez considerações acerca da necessidade de dispormos de uma quadrícula fina para a resolução de problemas que eram transversais. Criticou o excesso de centralismo da Administração Portuguesa. Esteve de acordo com a proposta de celebração de contratos-programa com as Autarquias Lo-

cais para a construção de novos equipamentos escolares e disse da sua vontade de transferir numerosas competências para as Autarquias Locais, nomeadamente do pessoal não-docente. Tinha já chegado a bom termo a definição de um acordo entre o seu Ministério e a ANMP em que depositava muitas esperanças. Falou na elaboração da Carta Escolar e na necessidade de normalização dos pavilhões gimno-desportivos que deveriam ser postos ao serviço das comunidades. Queria ver definida uma nova tipologia das escolas, mais adequada à Lei de Bases em vigor. Os novos planos curriculares mereceram um longo comentário. Manifestou-se a favor da introdução de um novo modelo de gestão escolar no qual, através do respectivo Conselho da Escola, estivessem presentes os pais, representantes dos interesses culturais e económicos, tudo isso, numa perspectiva de abertura das escolas ao meio envolvente. Preocupava-o a melhoria qualitativa do sistema. E queria que se olhasse para a escola numa perspectiva de longo-prazo (10 a 15 anos) devidamente apoiada em estudos demográficos. Recomendou gradualismo na concretização do novo modelo de gestão.

Eu sublinhei a importância de muita coisa que já havia sido dita. Disse da relevância da definição da formação de base mas, também, da escolha das áreas profissionalizantes, da celebração de contratos-programa com os Municípios, do robustecimento do escalão regional, da nova tipologia das escolas, da importância da adopção de novos métodos pedagógicos e de um novo modelo de gestão das escolas e da Administração Regional do sector.

A discussão generalizou-se. Houve recomendações expressas no sentido de serem estabelecidas metas rigorosas para definir e avaliar a qualidade do ensino, para estimular a dinâmica da formação profissional e para aproveitar a experiência já adquirida com as OID. Saímos da reunião com tarefas distribuídas entre todos os intervenientes.

\*

Finalmente, a 17 de Julho de 1989, foi dado por extinto o Gabinete da Área de Sines (Decreto-Lei n.º 228/89). Bom trabalho isso me deu!

\*

No dia 18 de Julho, houve uma reunião do Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos para passarmos em revista os sistemas de incentivos com verbas comunitárias que estavam em vigor em diferentes sectores. Como se tratava de um domínio cuja coordenação me estava confiada o Primeiro-Ministro pediu-me para iniciar a análise.

Nessa ocasião, já eram bastantes e os potenciais beneficiários tinham aprendido a concorrer, apresentando projectos de interesse muito variado, desde os muitos bons até aos de valia nula. Começámos por analisar o Sistema de Incentivos de Base Regional; em minha opinião não pode haver nada pior, para um sistema de incentivos, do que ele não ser selectivo. As verbas do SIBR estavam esgotadas e, por isso, eu propunha que se fosse mais exigente nos critérios de selecção. Ele só se applicava nas zonas mais deprimidas; em Lisboa e no Porto e zonas circunvizinhas actuava o SINPEDIP cujos critérios eram mais exigentes. Nessa época, havia áreas e sectores onde não se encontrava mão-de-obra; era, nomeadamente, o caso da construção civil. Para animar zonas em declínio, uma das receitas clássicas era investir em obras públicas; mas não havia mão-de-obra!... Tornava-se indispensável ser-se mais exigente em termos de valia industrial; o facto de se ter alcançado o tecto da verba disponível permitia-nos ser mais exigente, mas isso não era muito popular no meio dos investidores em zonas periféricas...

O Primeiro-Ministro recomendou que se fosse selectivo. Insistiu, particularmente, na rapidez burocrática, porque tinham-lhe chegado queixas nesse particular. Eu também as tinha tido, mas sempre que as fazia suscitava pedidos de mais funcionários para apreciar as candidaturas... Era evidente que se poderia ser mais selectivo, até porque nos estávamos a aproximar de uma situação de pleno emprego. É quase ficção ouvir isto hoje (2015)!...

Alguns dos meus colegas solicitavam mais apoio para o investimento estrangeiro, maior percentagem de comparticipação, disponibilidade de crédito para assegurar as contrapartidas nacionais, etc.

O SIFIT (Sistema de Incentivos ao Financiamento de Infra-estruturas Turísticas) estava a ser um êxito. Mas, no começo, havia promotores que concorriam e depois não apareciam para assinar os contratos respectivos; nunca tive uma

explicação para isso. Importava ser rigoroso na fiscalização da execução dos projectos; houve algumas surpresas desagradáveis que tiveram de ser atalhadas para não descambarem.

Em relação ao FEOGA-Orientação estava a assistir-se a uma verdadeira explosão de candidaturas. A verdade é que a nossa agricultura era, então, aquela em que o nível de investimento era mais baixo, na Comunidade Europeia. As candidaturas verificavam-se tanto no domínio das estruturas agrícolas como no das agro-indústrias. Mas a grande mudança em termos de “intérpretes” (ou seja de agricultores) viria só muito mais tarde e na sequência de uma grave crise nos outros sectores (2008 em diante).

As queixas eram frequentes nas relações entre o Turismo e o Ambiente. Por vontade dos operadores do primeiro, construir-se-ia novo equipamento em cima de todas as áreas sensíveis. Ao fim destes anos todos e tendo visto o que vi não posso senão recomendar firmeza a quem tiver a responsabilidade do Ambiente. O Mediterrâneo está cheio de maus exemplos de assassinatos de “galinhas de ovos de ouro”. Uma vez destruído um trecho de costa ou uma zona sensível, nunca se é capaz de a recuperar. Na Líbia há ruínas do que teriam sido sobre-ocupações romanas; passados dois mil anos ainda lá estão!... Neste aspecto é muito importante pôr a opinião pública do lado dos que defendem o Ambiente. Mas era evidente que o sector do Turismo estava a revelar-se muito interessante; em 1988 tinha havido cerca de 16 milhões de turistas estrangeiros; esperava-se que em 1989 o número subisse para 17 milhões. Havia quem considerasse este valor como correspondendo a termos entrado no “turismo de massa”!

Todas as contas feitas, os incentivos estavam a animar a economia. E, face ao número de candidaturas apresentadas, todos lucraríamos em ser muito mais selectivos, só apoiando projectos realmente muito bons.

\*

Como já disse, nessa ocasião (1989), ainda havia uma grande preocupação com os valores da inflação. Ela vinha descendo de forma sustentada, mas havia pressa em vê-la descer ainda mais. De modo que punha-se, em causa, frequentemente, a metodologia usada para a sua avaliação. E eu tinha de me informar de todos os

pormenores técnicos que eram analisados de trás para a frente para ver se não se desvendaria um pequeno segredo para fazer acelerar a descida. Mas não havia! A metodologia para avaliar o valor do Índice de Preços no Consumidor tinha sido discutida com todos os representantes dos ministérios, incluindo a Direcção-geral da Concorrência e Preços. Os preços eram recolhidos na última semana completa de cada mês, excepto os produtos cujos preços eram obtidos duas ou três vezes por mês. Foram feitos estudos acerca dos pesos a usar para cada tipo de bens. Tinha havido um inquérito ao consumo e aos orçamentos familiares em 1980/81, mas estava-se já a lançar um novo. Contudo, mantinha-se a suspeita de que ele não descia, porque não se estava a fazer tudo para que isso acontecesse. Não se chegava a suspeitar de sabotagem. Insinuava-se somente que a metodologia poderia não estar bem aferida. Mas estava! O que estas coisas demoram é sempre mais do que nós queremos... E eu mantinha a paciência para a todos responder com abundância de pormenores. Quem me aturava era o Prof. Manuel Vilares que me fazia exaustivas exposições para eu poder responder com fundamento à ansiedade de alguns.

\*

Em 21 de Julho de 1989, participei num jantar, em Lisboa, dado em honra de Vittorio Merloni, membro de uma ilustre família italiana de empresários que tinha uma fábrica em Portugal. Ele e mais três irmãos eram filhos de Aristide Merloni, em honra de quem a marca de electrodomésticos referida se chamava Ariston; estava localizada na Península de Setúbal. Era muito conhecida em Portugal. Eu havia estado, uns anos antes, numa fábrica do grupo em Fabriano, a meio-caminho entre Roma e Ancona, onde tinha conversado, longamente, com um dos seus irmãos acerca da estrutura do grupo e da organização de cada fábrica. Deixou-me uma grande impressão tudo quanto me disse. Nenhuma fábrica tinha muito mais do que cem trabalhadores. Sub-contratavam no exterior o mais que podiam, em matéria de elaboração de componentes. Somente algumas partes e a junção de todas elas eram feitas no local que eu visitei. Referiu-me aspectos interessantíssimos acerca da forma como interpretavam o seu papel social. Mas, entre tudo quanto recordei, houve uma recordação que não esqueci: a dimensão da unidade

deve ser tal que o seu encarregado-geral conheça todos os trabalhadores e esteja a par dos problemas pessoais e familiares que ele possa estar a atravessar. O grupo tinha dezenas de unidades, espalhadas pela Itália. Referi isto ao irmão, em Lisboa. Ficou desvanecido por eu ter captado a filosofia de actuação do grupo.

\*

Na minha luta pela duplicação dos fundos fui ver todos os Comissários que eu conhecia. Comecei, naturalmente, pelo Português, porque, além de Comissário era um estimado amigo pessoal. O Eng. Cardoso e Cunha veio a Lisboa passar o fim-de-semana. Na 6<sup>a</sup> feira à tarde veio falar comigo para eu colher opiniões acerca do que deveria dizer aos outros. Os dois casos em que havia compromissos firmes eram os de Portugal e da Irlanda; informei-me acerca do segundo para poder conduzir uma defesa na mesma direcção; a última das coisas que eu entendia dever fazer era tentar arranjar mais fundos para Portugal à custa da Irlanda que, afinal, precisava deles tanto como nós. O compromisso deveria ser mantido com base nas declarações políticas que tinham sido feitas. Era preciso assegurar a duplicação dos fundos com a qual estávamos a contar.

No domingo seguinte (23/7/89), parti para Bruxelas para uma ronda que começou com o Comissário Bruce Millan, logo pela manhã do dia 24. Quando lhe falei na duplicação ele sorriu-se e disse que deveríamos começar por ver “the figures of starting”!... Mas tranquilizou-me dizendo que se somássemos todos os programas as promessas seriam cumpridas (“Doubling will be attained at the end of the day”). E começámos a passar em revista todas as parcelas que ele entendia deverem ser somadas. Percebeu perfeitamente as minhas preocupações e tranquilizou-me. A minha obrigação era demonstrar-lhe que estávamos atentos à evolução das coisas.

Visitei, de seguida, o Comissário Christophersen (dinamarquês) que nos conhecia bem e com quem eu sempre procurei manter contactos para informação. Quando lhe expus a questão disse-me logo que, em relação a Portugal, “no reason for concern”. Sabiam o que estávamos a fazer e, por isso, a duplicação seria garantida. O Vice-presidente Bangeman estava em Estrasburgo. Mas eu tinha que estar com ele, para assegurar o seu apoio. Havia um voo à hora do almoço e consegui fa-

lar com ele ao princípio da tarde. Tranquilizou-me. Estavam, assim, contactados aqueles que, ao meu nível, eu poderia alertar. O Presidente da Comissão haveria de ser aproximado pelo Primeiro-Ministro. No colégio dos Comissários já havia, assim, o número suficiente de membros sensibilizados para as dificuldades de uma eventual redução das verbas prometidas. Todo este arrazoado para vincar mais uma vez e de outra forma: com as instâncias comunitárias tem sempre de se estar a chamar a atenção para os nossos problemas, não deixar de os expor e de lutar por eles, se tivermos razão. Ninguém deve ficar à espera que outros nos defendam. Temos de ser nós a fazê-lo, sempre de forma muito bem fundamentada, porque se o não for, haverá outros a aproveitar as brechas a que não atendermos. A decisão só iria ser tomada no dia 2 de Agosto. Mas antes de férias, este foi um “sprint” que eu dispensava bem. Ou seja, confirmou-se o velho conselho que me deram: “nas instâncias europeias, quem não chora, não mama”!...

\*

O Ministro espanhol das Obras Públicas e Urbanismo tinha-me convidado a ir a Madrid, antes das férias, para analisarmos as questões da cooperação transfronteiriça. Ele via muitas iniciativas regionais e sendo certo que o Governo Espanhol aprovava esse aprofundamento de relações, estimaria que elas se desenvolvessem num quadro conhecido e aprovado pelos dois governos. No dia 25 de Julho de 1989, fui visitá-lo num daqueles dias em que, em Madrid, parece estar tudo em brasa. Começou por invocar a última “cumbre” que, para ele, tinha sido muito útil. Queria que diagnosticássemos mecanismos mais avançados de cooperação. Como sabia que eu tinha iniciado uma aproximação com a Galiza estimaria que eu lhe dissesse como tinham as coisas corrido para podermos extrapolar os instrumentos então usados. Entendia que a fronteira de Portugal com Espanha não se poderia comparar com os Pirenéus. Estes eram, realmente, um obstáculo físico que não poderia ser ignorado; apesar disso, tinham celebrado um convénio com a DATAR (Délégation Interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale) e as relações estavam a passar-se dentro de um “marco” adequado e não da forma algo caótica que estava a acontecer do outro lado. Sabia que a intensificação das relações seria imparável. Lá lhe disse como tudo se tinha

passado com a Galiza e com o Presidente da Xunta, D. Gerardo Fernandez-Alvor. Relembrei que tudo tinha sido acompanhado por embaixadores que haviam mantido devidamente informados os dois governos centrais.

Com França eles mantinham-se na esfera dos estudos de comunicações e de desenvolvimento "integral" das regiões vizinhas. Mas os respectivos grupos de trabalho, apenas tinham representantes das regiões vizinhas pertencentes aos dois países. Logo lhe disse que isso conduziria a lindos relatórios, mas que nada de substantivo se iria passar na prática. Iriam apresentar em conjunto a Bruxelas, um programa sobre vias comuns e outro sobre actividades económicas. Como se sabe, nos dias de hoje (2015), o eixo ferroviário que mais interessa a Aragão ainda não foi desbloqueado, nem o será tão cedo e nas fronteiras junto aos mares só houve uma evolução mais expressiva na Catalunha.

Houve um alto funcionário que descreveu em pormenor tudo quanto tinham feito. O Ministro Saenz de Cosculluela justificou o interesse do Governo Espanhol em tudo quanto estava a ocorrer. Disse da sua satisfação pela construção da nova ponte Monção-Salvaterra e da sua vontade de facilitar o horário dos "passos" fronteiriços. Pouco tempo depois, o Tratado de Schengen veio alterar tudo isso, de uma assentada.

Interessava-lhes, também, aprofundar as relações turísticas. Não deveria haver compartimentos estanques, neste domínio. Eu disse-lhe da vontade de protagonismo das regiões fronteiriças que, no lado espanhol, era muito vincado. Não chegava ter representantes regionais em grupos de negociação a nível nacional; tinha de se lhes dar maior capacidade de intervenção. Ele pretendia que tudo se passasse no âmbito de um Convénio do Conselho da Europa sobre regiões transfronteiriças que, aliás, não tinha ainda sido ratificado nem por Espanha, nem por França... Mas as coisas pareciam-me largamente inconsequentes, porque o tal grupo de trabalho franco-espanhol só promoveria estudos. As capacidades executivas permaneciam nos departamentos sectoriais respectivos. Manifestei-lhe as minhas dúvidas relativamente à eficácia de um instrumento deste tipo. Tudo tem de ser cometido à mesma instância. Não será fácil que um grupo seguramente muito sábio e inteligente produza instruções que outros se apressarão a executar.

Os acontecimentos vieram a acelerar todo este processo e a mostrar que as populações são mais impacientes que as administrações centrais e que forçam à acção quem está mais perto delas, que se apercebe do que está em causa e dá resposta mais pronta àquilo que entende serem os desejos das populações.

\*

Hoje (2015), com uma União Europeia de 28 países, esquecemo-nos de que isso não foi sempre assim. Em 27 de Julho de 1989 tomámos conhecimento do pedido formal de adesão da Áustria que tão apoiada foi pelo Primeiro-Ministro português nas numerosas diligências que a entrada de um novo país sempre reclama. Na mesma desta, analisou-se a possibilidade de envio para a Polónia e para a Hungria de excedentes alimentares da Comunidade! Que caminho já andámos! Mas havia uma estratégia por detrás...Tinha acabado de ser publicado o relatório da OCDE sobre Portugal. Era muito positivo, para nós. Recomendava que continuássemos com as medidas para refrear a inflação e incitava-nos a prosseguir com as reformas estruturais. Tinha-se melhorado muito o défice do sector público (em relação a 1985), mas ele deveria ainda descer mais, para baixo dos 9% do PIB; tínhamos o objectivo de alcançar 6% em 1992. Preocupava-nos a balança de transacções correntes porque se verificava uma grande pressão para o aumento das importações; isso reflectia o crescimento do desafogo das famílias portuguesas; mas tinha de ser moderado.

\*

Eu gostava de manter conversas informais com os Presidentes das Comissões de Coordenação Regional acerca dos problemas de cada região. Eram mais sessões de “brain-storming” do que de “despacho”. Para tal, eles iam a Lisboa, ao meu gabinete. Para falarmos, sem condicionantes de tempo, acerca dos problemas de cada região, era eu que ia aos gabinetes deles. A maior parte das vezes eles sugeriam que participassem na conversa os seus vice-presidentes e alguns técnicos responsáveis pelos sectores ou pelos projectos que iriam ser abordados. Estes responsáveis, habitualmente mais jovens, sentiam-se estimulados por poderem fazer as suas sugestões e eu, naturalmente, aproveitava com elas e com a possibilidade de “tomar o

pulso” aos problemas regionais, através de quem os vivia directamente no terreno. No dia 28 de Julho de 1989, tive uma dessas reuniões na Comissão de Coordenação da Região do Norte. Além do Presidente Luís Braga da Cruz, nela participaram a Prof. Elisa Ferreira que viria a ser Ministra da pasta, o Eng. Ricardo Magalhães, o Eng. Juvenal Peneda e o Dr. Manuel Castro Almeida que, em Governos seguintes, vieram a ser Secretários de Estado, o Dr. Rui Azevedo que se tem destacado como especialista em assuntos do mar e como elemento de ligação a instâncias internacionais e o meu saudoso assistente Prof. Abílio Cardoso, modelo de académico que nos deixou na força do seu vigor intelectual. As conversas eram sempre descontraídas, esperando-se que eu reagisse logo às reflexões que faziam. Não eram exposições uni-direccionais. Tratava-se de verdadeiras análises das sugestões feitas para avaliar a sua consistência e possibilidade de passagem à prática. Nessa conversa começou-se por ver as consequências para a administração pública da verdadeira drenagem de quadros que se estava a verificar; o sector privado re-emergia de um longo período de contenção e precisava de guarnecer os diferentes postos com gente competente. Os técnicos da CCRN eram cobiçados e muitas vezes não resistiam às ofertas que lhes eram feitas e que, realmente, não tinham comparação com as condições de que usufruíam no sector público. Isso punha problemas. Mas havia outras instituições que, por falta de quadros, se “desagregavam”. Literalmente. Era preciso fazer novos arranjos. As funções tradicionais das comissões de coordenação eram: i) funções de gestão (FEDER, SIBR, PDM, Loteamentos); ii) funções de estudo e planeamento; iii) funções de formação e de apoio técnico; iv) funções de informação e v) funções de avaliação do impacto de certas políticas. Tinham, obviamente, pesos distintos, tendo a primeira passado a ser dominante.

O pior é que não havia meios financeiros para fazer face à ampliação dos quadros; a solução tinha a ver com novos arranjos do trabalho, distinguindo as funções de rotina daquelas que reclamavam maiores capacidades. Não se poderia prescindir das funções de estudo que tinham representado a maior parte do valor acrescentado do trabalho passado; mas a pressão crescente da gestão fazia ter de orientar para ela muitos dos recursos humanos disponíveis. Sugeri que, antes de elaborarem o plano de actividades para 1990, se fizesse um pré-programa para voltarmos a discutir.

A parte do acompanhamento e dos mecanismos de avaliação dos programas sectoriais e espaciais incluídos no PDR reclamava o estabelecimento de instrumentos de informação novos e que passassem a constituir rotinas que servissem vários propósitos. Mas era evidente que tinha de ser dado privilégio à gestão do Plano de Desenvolvimento Regional, pela qual iríamos ser avaliados tanto em Portugal como em Bruxelas, de onde vinha uma parte importante dos meios para o levar a bom termo.

Os Autarcas tinham descoberto as virtualidades dos exercícios integrados: OID, PIDR, subvenções globais e operações transfronteiriças. A procura de todos eles estava a crescer. E a resposta tinha de ser dada sempre pelos mesmos... Era preciso gizar um conjunto de indicadores que permitissem acompanhar a evolução e, ao mesmo tempo, representassem uma espécie de “modelo” da região. Mas isso vinha muito em convergência com as funções da delegação regional do INE que eu tinha acabado de inaugurar. Era preciso tirar o maior proveito da cooperação entre as duas entidades.

Os meus interlocutores preocupavam-se com a “imagem” da casa. Ela era bastante boa, mas é evidente que nunca pode ser descurada; foram analisados diversos modos para a promover. Havia quem sublinhasse que era na gestão onde tudo se poderia ganhar ou perder. Mas eu insistia que nunca se deve deixar de olhar para o futuro, estudando e “sonhando” que é uma outra maneira de dizer fazendo estudos de prospectiva. Mas a pressão sobre a gestão era, de facto, muito intensa e como estavam todos habituados a que ela não fosse ronceira, protestava-se quando a resposta não ia na volta do correio. Por paradoxal que possa parecer a afirmação: a gestão era uma vertente estratégica da actividade da Comissão.

Era a época em que eu fazia pressão para que todos os Municípios dispusessem dos seus Planos Directores. Mas era preciso acompanhá-los, aos seus serviços, ou aos gabinetes privados a quem as Câmaras Municipais tivessem encomendado a sua elaboração. Todavia, era preciso ser firme; como dizia um dos presentes, tornava-se necessário, agora, passar da fase amável para a fase disciplinadora. Foi o que fizemos. Nessa ocasião, ainda se vivia uma fase de penúria em matéria de eixos rodoviários. A cornucópia de auto-estradas só veio em finais da década de 90 com o Eng. João Cravinho, no governo do Eng. António Guterres e depois. Por isso, eu recomendava

que houvesse uma espécie de observatório do tráfego e das necessidades para ver em que eixos deveríamos insistir junto do Secretário de Estado das Vias de Comunicação, Eng. Falcão e Cunha com quem, aliás, mantínhamos relações de “cumplicidade”. Chegavam-nos algumas queixas em relação à energia, especialmente por parte das empresas: qualidade e quantidade dessa energia. Por isso o sector passou a integrar o Plano de Desenvolvimento Regional.

Todos estavam de acordo com a importância da cartografia e da informação; por isso recomendavam-me aceleração nos trabalhos do Sistema Nacional de Informação Geográfica (SNIG).

Numa actividade tão transversal como a desenvolvida pelo meu Ministério, era natural que eu recebesse expressões de descontentamento relativamente às relações com outros ministérios. Mas isso era coisa que me estava reservada, a mim, para resolver através de conversas cuidadosas com os meus colegas cujas administrações eram menos cooperantes.

A época que se estava a atravessar era de muita pressão. Havia cerca de mil projectos do FEDER e estavam a aproximar-se as eleições autárquicas. Daí a sensibilidade da função “gestão”!

Nessa ocasião começavam a ser dados os primeiros passos da informatização das Autarquias, operação em que a Comissão de Coordenação teve um papel vital. Em Julho de 1989, havia protocolos de apoio assinados com 26 autarquias e pedidos para muitos mais. “Não temos braços” foi o lamento que ouvi. Foram sugeridas algumas formas de resolver a questão por envolvimento de entidades externas.

A carência de novos técnicos devidamente formados repetia-se em todas as comissões de coordenação e nos serviços centrais. As Câmaras Municipais tinham alguma autonomia para resolver a questão. Mas eu estava condicionado por regras restritas definidas em Conselho de Ministros.

\*

Preparando a regionalização da Administração, estavam previstas, na organização do Serviço Nacional de Estatística, cinco delegações regionais do Instituto Nacional de Estatística. Como é sabido, eu trabalhei, durante muito tempo, num órgão de planeamento e coordenação regional, onde tive sempre dificuldades

decorrentes da falta de estatísticas regionais, particularmente no domínio económico. Tinha muitas vezes de se fazer estimativas regionais com base em valores nacionais e as extrapolações feitas deixavam-nos sempre insatisfeitos. Por outro lado, havia inquéritos específicos regionais, particularmente em relação à sua base económica, que precisavam de maior pormenor do que o respeitante aos valores nacionais correspondentes. Por essas razões, foram constituídas as Direcções Regionais do INE. Todas elas chefiadas por professores universitários de estatística, o que dava garantias acerca da qualidade da produção de cada Direcção, que, obviamente, não tinha de ser a mesma para todas elas. Era mesmo a especificidade de cada região que justificava existirem cinco pequenos organismos para o efeito. Eles deviam trabalhar em consonância com as Comissões de Coordenação Regional respectivas e com as instituições regionais utilizadoras e fornecedoras dos dados.

No dia 28 de Julho de 1989 foi inaugurada no Porto a Direcção Regional do INE no Norte, tendo eu elaborado sobre as razões da criação dos novos órgãos. Foi o Prof. Paulo Gomes o seu primeiro presidente.

\*

No dia 5 de Agosto, comecei o meu dia com a inauguração da Reginorde em Mirandela e acabei-o à tarde em Paredes com a abertura da Parmóvel.

A zona de Paredes é muito dinâmica na indústria do mobiliário, com inúmeras pequenas e médias empresas muitas vezes constituídas por antigos operários, que, mercê do seu esforço e da sua vontade, conseguiram estabelecer-se. Nas grandes feiras é impossível a quem inaugura ter uma palavra de atenção para com todos os expositores. Por isso, os organizadores fazem uma selecção dos locais onde se deve parar e cumprimentar os empresários que já estão avisados de que isso acontecerá. Mas nas pequenas feiras tem de se parar junto de cada expositor e manter uma pequena troca de impressões com todos. De outra forma, haverá reparos. Por isso, em Paredes, eu cumprimentei todos os empresários que estavam nos *stands*. O presidente da Câmara Municipal acompanhava-me. A meio da volta à feira eu puxei-o à parte e desabafei: “Eu ainda não apertei nenhuma mão inteira! Faltam sempre dedos!” Ele olhou para mim sem espanto

e disse-me, tentando sossegar-me: “Na nova geração já não é assim!” O que eu estava a constatar era a prova material da absoluta ausência de segurança no trabalho. Como os empresários de então tinham trabalhado, eles próprios, com máquinas não protegidas e como não havia normas de segurança adequadas, todos tinham sido mutilados. Tive a prova tangível de como é importante a “Higiene e Segurança no Trabalho”!

\*

Foi no Conselho de Ministros de 10 de Agosto de 1989 que se falou, pela primeira vez, na nova travessia do Tejo. Havia, da parte do ministério da tutela dúvidas acerca da solução. Ponte ou túnel? De qualquer forma apontava-se a data à volta da qual uma nova travessia contínua do Tejo deveria estar pronta: 1995.

\*

Finalmente, em 23 de Agosto de 1989, vi publicados os novos estatutos do Instituto Nacional de Estatística (Dec. Lei n.º 280/89) que tanta canseira me tinham dado.

\*

No ano de 1989 eu tinha decidido passar duas semanas de férias na Tunísia, uma boa parte em Djerba (La Douce), terra grata a Ulisses. Daí iria visitar o deserto numa viagem de jeep, dormindo em tendas e comendo o que os beduínos me dessem... Já tinha tudo marcado para partir na quinta-feira, 24 de Agosto, a seguir à reunião do Conselho de Ministros. Fui visitado quase em cima da hora da partida, pelo Vasco Graça Moura e pelo António Mega Ferreira que me disseram que a minha participação era indispensável numa reunião que iria haver, em Sintra, no dia 25, para delinear o que seriam as componentes das comemorações dos Descobrimentos que iriam ter lugar em 1998. Eu também teria muito gosto em lá estar. Mas deu um trabalho enorme fazer deslizar, de um dia, um programa que já estava todo formatado. Conseguiu-se fazê-lo de modo que fui de mala feita para o encontro que se realizou no Hotel Tivoli em Sintra. Quando lá cheguei, pouco depois das nove da manhã, encontrei o Prof. Adelino da Palma Carlos com quem eu tinha relações muito cordiais (era impossível não as ter...) e que lá estava em férias.

Logo quis saber o que é que eu fazia a hora tão matinal naquele lugar. Quando lhe disse o objectivo da minha reunião exprimi uma satisfação tão grande que não posso deixar de a registar. Os dois anfitriões haviam convidado umas oito pessoas para o “brain-storming”. Eu era um velho amigo do Vasco por quem nutria uma grande admiração nas muitas facetas que o seu talento tinha. Conhecia mal o António Mega Ferreira, mas rapidamente me apercebi das suas capacidades organizativas e da sua imaginação sempre fulgente. As ideias foram avançando. Lançava-se uma que era escalpelizada e ficava de reserva. Passava-se a outra e outra. No final da manhã, já havia um programa que dava para vários anos de comemorações!... Mas estas não podiam ser um fim. Elas haviam de constituir um meio para alcançar muitas outras coisas que deveriam ser explicitadas para se poder aferir a justeza das diversas realizações que nos propúnhamos levar a cabo. O importante, para começar, era definir a imagem que Portugal queria dar de si próprio e dos Portugueses ao mundo que não deixaria de olhar para nós, através das comemorações que fizéssemos. O local também variou. Começou por ser em Belém e no Lazareto de Porto-Brandão e imediações, mas a nortada fez-nos preferir outras paragens menos expostas. O local onde ela veio a ficar não foi imediatamente alvitado. Começou por ser uma mera possibilidade a ser cotejada com algumas outras. Mas o tema – Os Oceanos – foi logo retido e muitas das componentes que acabaram por ter lugar resultaram dessa primeira conversa: a exposição, as publicações, os principais pavilhões, a projecção universal, o não insistir em realizações efémeras, mas fazer coisas com aproveitamentos posteriores... foram ideias todas lançadas nesse encontro. A forma final demorou meses a afinar. E eu parti para férias com uma “tempestade de ideias” na cabeça...





FIG. n

## CAPÍTULO XVI

### A ADMINISTRAÇÃO LOCAL E O ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO NA PRIMEIRA METADE DO XI.º GOVERNO CONSTITUCIONAL

O papel do Poder Local foi crescendo, depois da Revolução do 25 de Abril. Os Autarcas eleitos tomaram o seu papel muito a sério e as populações deram-se conta de que poderiam contar com eles. A Associação Nacional de Municípios Portugueses foi-se estruturando e guarnecendo com meios técnicos para apoiar as decisões políticas. As suas tomadas de posição eram, obviamente, políticas, mas vinham sempre acompanhadas de análises que se revelavam úteis.

Como seria de esperar, as relações do Ministro com o Presidente da Associação foram sempre mais fáceis quando este era da oposição. A Associação é presidida por um membro do partido que tem a maioria das Câmaras Municipais. Quando o Presidente era partido do Governo, a fasquia reivindicativa era colocada sistematicamente muito alta, porque ele punha-se em brios para conseguir o máximo, não limitando as suas acções de “lobbying” ao Ministro da tutela, mas envolvendo outros, especialmente os considerados “mais políticos”, junto dos quais exercia pressões se não mesmo ensaiava alguma pequena intriga. Tudo normal! Eu apreciava pouco a audição dos “queixosos” que pretendiam ganhar alguns créditos para cobrar em futuras campanhas eleitorais ou em acções similares. Eu prezo muito o espírito de corpo e a solidariedade dentro das equipas nas quais jogo ... Mas, como agora se diz, eram pequenos “problemas de balneário...” a que eu não atribuía grande importância, mas que foram a causa de afastamento entre colegas, que não contribuíram para o fortalecimento da acção conjunta, como se impõe em todos os casos, mesmo quando há maiorias absolutas.

\*

A Associação Nacional de Municípios Portugueses reabilitou e expandiu um edifício com presença, localizado a cota alta, em Coimbra. A Associação teve a sageza de não se fixar em Lisboa, mas de escolher uma localização central no país, para comodidade de deslocação de todos os autarcas. Além disso, poderia beneficiar da proximidade de uma Faculdade de Direito e do próprio Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA). A nova casa foi inaugurada no dia 2 de Outubro de 1987, numa cerimónia solene que contou com a presença do Chefe de Estado. Nela tive ocasião de sublinhar a importância dos Autarcas para a prática da “distribuição” que é parte fulcral do desenvolvimento. Através de uma acção dedicada, eles tinham contribuído para a resolução de muitas necessidades básicas da população. Mas, agora, impunha-se uma mudança de ambição, aliás muito apropriada a uma mudança de casa. E ela tinha a ver com um envolvimento em acções de longo-prazo que deveriam ser cristalizadas em programas devidamente preparados e discutidos, de modo que todos os interessados soubessem o que os responsáveis autárquicos tinham em mente e haviam negociado com outros agentes para fomentar o desenvolvimento da sua terra. Era a minha insistência habitual na preparação de documentos estratégicos que servissem de enquadramento aos investimentos a realizar e que tornassem patente a coerência dos mesmos.

Sempre insisti, a este respeito, que tão ou mais importante do que o “produto” (plano estratégico ou plano director municipal) era o “processo”. Quer dizer, o conjunto de todos os compromissos que se fossem estabelecendo com os diversos agentes interventores que serão responsabilizados pela sua quota-parte na concretização do plano ou que poderão contribuir com informações e com achegas pertinentes, tendo em vista a sua definição e execução.

\*

A minha preocupação constante era levar os Autarcas a pensar na base económica dos seus Concelhos, primeiro passo para assegurar a criação de emprego e, no caso dos Municípios do interior, estancar a hemorragia migratória que tinha começado nos anos 50 e que continuava, com mais ou menos intensidade, consoante as informações que os habitantes recebiam dos seus familiares ou conter-

râneos já instalados em França, no Luxemburgo, na Suíça, na Alemanha ... ou em Lisboa. Os da construção civil que se deslocavam internamente, na maior parte dos casos retornavam semanal ou mensalmente.

Foi, especificamente, sobre este tema que insisti, numa visita a Castelo Branco onde fui, também, ver o andamento de uma barragem que permitiria resolver, durante largos anos, o problema do abastecimento à cidade. Esta costumava racionar a água, durante o verão; ela só corria das torneiras entre as três e as seis da manhã, favorecendo naturalmente, o açambarcamento em toda a sorte de tinas. O conforto dos habitantes padecia severamente com a escassez de água. O pior era ter estado a construção da barragem diferida por uma série de “atritos burocráticos”. Os Portugueses gostam imenso deste género de formas de afirmação do poder. E quanto mais pequeno este for, mais tem de se afirmar para que se veja. Como sucede frequentes vezes, o ministro teve de assumir responsabilidades directas de interpretação da legislação para poder permitir avançar-se. A centralização não é somente estimulada pelo centro; ela é, também, facilitada pela periferia. Os agentes periféricos temem ser chamados à responsabilidade por interpretações consideradas como demasiadamente livres das normas estabelecidas. Por outro lado, se houver alguém colocado hierarquicamente a nível superior que assuma as responsabilidades, o agente que poderia ter resolvido o assunto fica sempre escudado com a sua assinatura.

Na Sociedade Portuguesa há muitos adágios que traduzem esta vontade de não assumir responsabilidades. Na tropa diz-se muitas vezes “nem bom cavalo, nem bom cavaleiro”... O primeiro seria esmagado com trabalho excessivo; o segundo veria a sua vida perturbada por ter de tomar decisões constantemente. No fundo trata-se do elogio da mediocridade como estilo de vida. Mas, é evidente que há provérbios para tudo e o seu contrário ...

\*

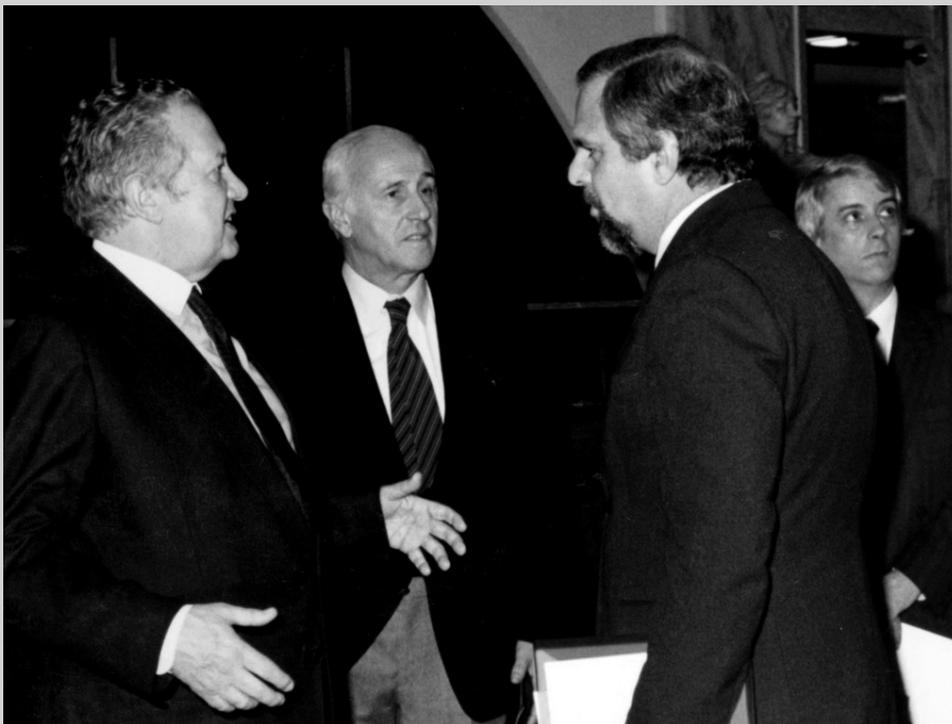
Insisti, muitas vezes, na necessidade de dispor de programas em vez de assentar a acção em projectos avulsos. Mesmo quando se trata de satisfazer uma necessidade básica como é o abastecimento de água, tem de se saber quais as áreas para onde se quer fazer a expansão urbana com vista a definir prioridades e mesmo

para fazer o dimensionamento dos sucessivos trechos da rede. É evidente que os autores dos projectos das chamadas “especialidades” pedem, sistematicamente, para lhes definirem orientações a esse respeito. Mas, se estas não vierem, eles assumirão umas quaisquer – as suas – que passam a estar na base de decisões que deveriam competir aos eleitos.

Eu sou um convicto defensor do princípio da subsidiariedade, como já disse. Daí a minha insistência na descentralização. Havia pessoas que a contrariavam, invocando que ainda estávamos em situação de crise e que, por isso, os escassos dinheiros de que dispúnhamos deveriam ser todos comandados pelo “centro” que, esse sim, sabia muito bem onde os aplicar. Não penso assim! Sou adepto do envolvimento do maior número de agentes possível, definindo naturalmente, as responsabilidades de todos e pedindo-lhes contas de tudo quanto fizerem. Ao contrário do que pensa a maior parte, é em situação de crise que as pessoas estão mais abertas à mudança e, portanto, é nessas ocasiões que elas aceitam mais facilmente uma alteração das formas de proceder. Mas é, evidentemente, necessário saber o que se quer para poder ser consequente. Se só se esbracejar, sem nexos e sem ter um plano de acção bem definido, o resultado será caótico, perdendo-se dinheiro e, sobretudo, perdendo-se credibilidade o que é desastroso porque ela dificilmente se recupera. Foi também sobre estes temas que elaborei, em Leiria, durante a cerimónia de constituição da Associação de Municípios da Alta Estremadura.

\*

A Universidade Nova de Lisboa organizou, em Novembro de 1987, um colóquio sobre “A Administração Local e a Informação”. Aproveitei para dizer que o Governo deveria dar sinais claros acerca dos objectivos que pretendia prosseguir através de uma legislação muito bem explicada e inserida num plano de acção devidamente publicitado. Mas a Comunicação Social tinha também as suas responsabilidades, devendo dar conhecimento de tudo com espírito crítico, denunciando eventuais desajustamentos ou insuficiências mas procurando contribuir para o esclarecimento dos Cidadãos.



**FIG. Na inauguração dos Paços do Concelho da Câmara Municipal de Matosinhos com Dr. Mário Soares, Presidente da República e o Arquitecto Alcino Soutinho, autor da obra.**

\*

A Câmara Municipal de Matosinhos inaugurou uns Paços do Concelho excelentes, projecto do Arquitecto Alcino Soutinho, com grande qualidade e inovação, visível nos espaços e nos materiais escolhidos. Presidiu à inauguração o Chefe de Estado. Levantei-me da cama, onde estava com temperatura alta, tentando curar uma gripe forte que sistematicamente me ataca a garganta. Mas eu estimava o Presidente da Câmara Narciso Miranda, especialmente pela obra que estava fazendo no campo da habitação social. Por isso, não quis faltar à cerimónia, mas piorei, demorando mais tempo a recompor-me.

A resolução do problema da habitação é muito complexa. Há os insolventes cujas necessidades têm de incumbir aos poderes políticos e, no outro extremo, há os que não precisam de qualquer tipo de auxílio, conseguindo resolver a questão por sua conta e risco, com maior ou menor recurso ao crédito bancário, cujos encargos podem muito bem suportar. Na faixa intermédia, há uma grande variedade de situações que precisam de uma intervenção maior ou menor dos poderes públicos, sendo a fórmula cooperativa muito adequada para o efeito. Os beneficiários precisam de que se lhes arranje um terreno infra-estruturado, mas podem muito bem amortizar a casa ao longo de trinta anos, porque ganham o suficiente para isso. A franja de que estamos a falar é aquela que os ingleses costumam designar por “lower middle class”, frequentemente com dois salários na família e com nível cultural suficientemente elevado para participar em reuniões de condomínio e para estar atento à conservação do edifício que também é seu. A população-alvo, em Matosinhos, era mesmo essa e o sucesso foi enorme, tendo levado o Presidente da Câmara a alguns lugares, no estrangeiro, para explicar a sua receita. Obviamente que ela não é aplicável a todas as camadas do espectro social; os beneficiários precisam de ter dinheiro para pagar as prestações e o condomínio, sendo indispensável entenderem a fórmula a que recorrem para solucionar o problema. Para Matosinhos migraram muitos portuenses que viviam em casas velhas e degradadas do centro do Porto e que puderam constituir família ou transferi-la para melhores instalações a preços que a sua bolsa comportava. Criou-se um problema de difícil resolução no Porto, mas as pessoas encontraram resposta para a sua necessidade de habitação.

Como não podia deixar de ser elogiei merecidamente o edifício. Tenho pena de que nem todos os novos Paços do Concelho construídos ou as remodelações de alguns outros não tenham sido confiados a arquitectos de alto nível. Hoje, Portugal dispõe de profissionais de alta qualidade cuja obra está, aliás, em todo o país e no estrangeiro. Nada justifica não recorrer aos melhores para construir edificios que deverão durar, correntemente, um século sem reestruturação de grande monta. A definição do período de vida expectável para uma construção deverá passar a ser explicitada na encomenda feita pelo dono da obra, particularmente para estas obras especiais.

\*

O ministro da tutela do Ordenamento do Território tinha que aproveitar todas as oportunidades para explicar porque é que as regras estavam a endurecer e tinham ainda de ser mais exigentes no futuro. Uma das áreas nas quais a especulação e a indisciplina se mostravam maiores era, como se sabe, o Algarve. Os exemplos de que tive notícia ou que testemunhei no local eram inacreditáveis. Por tudo isso, não havia reunião com Autarcas do Algarve onde eu não insistisse nas questões do ordenamento. Um dos que mais protestavam contra tanta regra e tanta definição, por acaso, era arquitecto... Eu tinha de ser cauteloso, porque, mesmo sendo-o, os seus amuos eram frequentes. Devo dizer que raramente eram prolongados. Tem de se estar atento e não deixar, em caso nenhum, que as relações se quebrem. Para soldá-las tem de se desenvolver um trabalho aturado, ficando sempre cicatrizes, especialmente se a ruptura tiver tido lugar em público. Alerttei-os para o impacto próximo da melhoria de acessibilidade (Via do Infante) que determinaria a intensificação da procura por parte de forasteiros e da interacção dos residentes. A pressão sobre o solo e sobre os equipamentos disponíveis iria experimentar um grande incremento.

Entendi a reunião que tive em Faro, em Dezembro de 1987, como o primeiro passo para a preparação do Plano Regional de Ordenamento do Litoral do Algarve (PROTAL) que tanta tinta faria correr. Solicitei a todos o maior empenhamento porque o Plano deveria satisfazer todos e cada um. Para isso todos deveriam colaborar. O Plano veio posteriormente, a ser aprovado em Conselho de Ministros, com o aplauso generalizado dos que costumavam veranejar no Algarve. Lembro-

-me do comentário de um colega que eu muito estimo, o Prof. João de Deus Pinheiro, que, manifestando o maior apoio ao plano, disse que só não gostava do nome. PROTAL fazia-lhe lembrar pasta dentífrica... todos se riram, obviamente. Mas não foi fácil levá-lo a bom termo.

Voltei ao Algarve (Loulé) para um seminário com o título “Algarve - Ordenamento, Urbanismo e Património Arquitectónico”. O pano de fundo era, naturalmente o turismo e as infra-estruturas turísticas. Referi-me à variação da prosperidade dos diferentes sectores, especialmente dos que dependem de muitos factores de natureza subjectiva, como é a moda, ou de campanhas de publicidade maciça. Distingui a situação em três casos: 1.º) Os sectores que conhecem períodos de ascensão fulgurantes seguidos de declínio e morte; 2.º) Os sectores que evoluem em “dente de serra”, com ciclos de pequena ascensão e queda seguida de nova ascensão correspondente a um grande esforço de adaptação e modernização e 3.º) Os sectores que, por via de uma aplicação constante e de uma obstinação na inovação (como, por exemplo, a hotelaria na Suíça), conseguem viver em patamares de prosperidade sustentada ao longo do tempo. Era, naturalmente, o terceiro o que eu advogava para o Algarve. Por isso deveríamos agir em conformidade, curando da qualidade e da diferença. O turismo no Algarve só será interessante enquanto for diferente. Se passar a ser igual ao que muitas outras centenas de lugares oferecem, só a degradação do preço manterá a capacidade de atracção. Mas, mesmo assim, com natural diminuição das receitas globais.

\*

Um ministro tem de fazer avaliações sucessivas daquilo que vai sendo realizado. Não adianta nada preparar notas de imprensa porque esta não lhes pega. Agora tornou-se moda assediar os membros do Governo, quando eles saem fora dos seus gabinetes, perguntando-lhes a sua opinião acerca dos mais variados temas, à frente dos quais está o “escândalo” do momento.

Em 1988, ainda era possível aproveitar as cerimónias de posse de um Director-geral para comunicar o que se tinha acabado de fazer e o que se estava a preparar. Há muitas coisas que não fazem “caixa”, mas que são importantes para a condução da Administração.

Tinha sido recentemente aprovada a nova Lei das Finanças Locais. Nenhuma lei entra em funcionamento operacional sem uma larga série de decretos regulamentares que, no caso de uma lei “pesada” como era aquela, tinham de ser numerosos e de articulação complexa entre si. Aproveitei a posse do novo Director-geral da Administração Autárquica para sublinhar a relevância do trabalho feito pelos técnicos que ele ia coordenar e para referir que tinham sido analisadas cuidadosamente as achegas que os Deputados haviam dado na Assembleia da República durante a discussão, tanto em plenário, como nas comissões parlamentares que a tinham tratado. Como já referi, eu gostava, particularmente, do trabalho nas comissões parlamentares quando elas se reuniam em privado com os membros do Governo. Os seus membros, por via de regra, sabiam do que se discutia e, além de fazerem perguntas fundamentadas, davam sugestões de melhoria das propostas de Lei apresentadas que realmente contribuíam para a sua correcção. Durante um dos governos do Eng. António Guterres, as comissões passaram a reunir com a imprensa ao fundo. Deixou de se falar uns para os outros para se passar a falar para fora. O processo legislativo talvez tenha ganho em transparência; não ganhou, seguramente, quanto à qualidade da feitura das leis. Eu posso falar com experiência, porque vivi as duas situações e pude comparar os resultados. Há tempo para tudo! Para afinar os diplomas legais e para os comunicar ao país. As soluções demagógicas empobrecem sempre a qualidade da discussão, porque os recados que se pretende passar para fora têm de ser muito directos e simplificados. O pior é que dificilmente se voltará à discussão em recato; talvez os presidentes das comissões parlamentares possam ouvir um a um os representantes das bancadas... Mesmo, assim, perde-se o benefício da discussão entre pessoas informadas e, correntemente, mais competentes do que a média, nos assuntos abordados. Mas esta é a tendência geral da evolução da prática política na Europa: um medíocre funcionamento da democracia partidária, mediatizada e do espectáculo (1).

Nessa cerimónia de posse aproveitei para tecer considerações sobre um decreto-lei respeitante aos contratos-programa, que traduzem, para mim, uma fórmula muito responsável de associar dois níveis de Administração na consecução de fins que concitam o acordo de ambos. Referi, também, os contratos de reequilíbrio financeiro das Autarquias Locais, o diploma que regulamentava os subsídios

e as participações, o diploma que transpunha para a Administração Local o conteúdo de um decreto-lei sobre carreiras, clarifiquei a forma de recorrer ao crédito e de os Municípios acederem ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional. Estava em curso uma Reforma Fiscal, conduzida pelo Dr. Miguel Cadilhe, Ministro das Finanças, que iria ter muitas repercussões no campo das Finanças Locais; era preciso acompanhá-la para poder explicá-la e, eventualmente, para alertar para um ponto ou outro que implicasse efeitos não desejados.

Havia uma longa série de iniciativas legislativas que tinham sido tomadas e outras que era necessário desencadear para que o seu conjunto fosse inteligível e praticável. Nada é pior do que um vazio legislativo que deixe a Administração sem braços para actuar ou que ponha os Cidadãos à mercê de interpretações casuísticas. Por isso, eu procurava, sistematicamente, com o Secretário de Estado da Administração Local, as lacunas legislativas. Recomendei, então, ao novo Director-geral que me alertasse para as iniciativas que dariam consistência ao conjunto.

\*

Para levar a cabo uma acção de desenvolvimento é preciso que a estrutura urbana do território, composta por povoações de todos os tamanhos, funcione bem no seu conjunto, garantindo que o equipamento nelas existente preste os seus serviços à população e seja viável, em termos económicos. Dentro dessa rede urbana, há, em Portugal, duas áreas metropolitanas – a de Lisboa e a do Porto – que não enfrentam nenhuma concorrência interna, mas que têm de se afirmar, em termos internacionais, para serem capazes de atrair investimentos que procuram factores que só existem em muito grandes aglomerações. É preciso que elas tenham massa crítica para fixar profissionais de alto nível de especialização e que, por outro lado, favoreçam a ocorrência de inovações criadoras. Há autores (2) que atribuem ao espírito cosmopolita e à tolerância, a probabilidade de ocorrerem inovações tecnológicas, de estilos de vida, de formas de convivência que forcem as fronteiras do tempo ... Mas, para isso, é preciso que se organizem.

Quando se viaja por países pouco desenvolvidos e se vê, nos guias, a população que vamos encontrar, esperamos serviços, equipamentos e formas de estar na vida que depois não estão lá, porque se trata, na realidade, de aglomerações, al-

gumas vezes com milhões de habitantes, todos eles nivelados por baixo, tanto em necessidades como em potencialidades. Ora, isso não favorece a afirmação internacional, nem a ocorrência de inovações criadoras que sejam capazes de comandar um processo de desenvolvimento.

Uma área metropolitana tem de crescer em qualidade mais do que em quantidade. São as boas universidades e laboratórios, são as firmas especializadas, são as instituições de cultura que, em conjunto, asseguram aos seus habitantes um estilo de vida que os retém. É evidente que a quantidade conta. Mas acima de um limiar capaz de sustentar os grandes equipamentos é a segurança e as muitas e diversas escolhas que importam. Por isso, as nossas duas áreas metropolitanas têm de ser ímpares, na Europa. Elas dispõem de enquadramentos físicos que lhes conferem carácter e as distinguem. A história acumulou, nelas, um património de excepção. Falta assegurar que elas funcionem com altos níveis de eficácia que tão importantes são para elas arrastarem o resto do país.

Os Presidentes das Câmaras Municipais da Área Metropolitana do Porto foram-me apresentar os estatutos de uma associação que tinham constituído, tendo em vista tomarem decisões conjuntas, tanto em aspectos físicos muito tangíveis como o seu aeroporto e o seu porto, como noutros de natureza mais fluída como é, por exemplo, a organização de um programa cultural comum. Recebi-os com a solenidade que o motivo impunha. Pensei no que lhes queria transmitir e em audiência formal, disse-lhes do meu entendimento acerca do papel de uma área metropolitana e das suas relações com a sua zona de influência.

Em primeiro lugar, referi-lhes que uma área metropolitana era um sistema complexo dentro de um sistema de cidades (para ir buscar uma formulação célebre da questão) e que, portanto, ela se tinha de inscrever num vasto território em relação ao qual deveria desempenhar funções de altíssimo nível. Apontei, depois, alguns dos problemas do núcleo central que não queríamos só preservar, mas animar, como o povoar sem empilhar populações em estado de carência, conferindo acessibilidade a todos, sem cirurgias danosas. Importava, acima de tudo, a qualidade. Alertei-os para as dificuldades de uma acção conjunta. Fácil é de constatar que, multiplicando o número de municípios e o número dos sectores a tratar, a matriz das inter-relações potenciais torna-se enorme e muito complexa de dominar. Re-

comendei-lhes, por isso, que seleccionassem os sectores a abordar em conjunto. Assim têm feito, sendo o metro um exemplo claro de uma abordagem comum da questão da acessibilidade. Não iludi as dificuldades das compatibilizações a que teriam de proceder e que se traduziriam em compromissos mútuos. Aqui, também, o processo conta tanto ou mais do que o produto, porque este não existe se o primeiro não decorrer de forma muito lubrificada. Disse-lhes, explicitamente, que a questão não era para técnicos, mas para políticos que soubessem articular e encontrar soluções para os problemas de curto e de longo prazos. E para dialogarem com as instâncias centrais a respeito da compatibilização entre os diversos empreendimentos do foro central, metropolitano e local. Prometi-lhes o meu concurso para levarem o seu propósito a bom termo. Ainda hoje (2012), sou convidado para o fazer.

\*

Como já referi, no exercício das minhas funções eu visitei todos os Municípios do país. Os dois últimos foram os de Santa Cruz das Flores e das Lajes das Flores visitados no mesmo dia. No porto deste último concelho, encontrei um antigo aluno que dirigia a construção de um molhe de abrigo que, diante de um mar calmíssimo, eu admiti assegurar a maior das protecções. Ele explicou-me que, no inverno precedente, tudo tinha sido galgado e o equipamento de construção completamente destruído, repousando os destroços no fundo da doca. As ondas tinham sido de 16 metros, tocadas a vento de sudoeste! A vida pode ser difícil, mesmo nas zonas mais paradisíacas do mundo!... A ilha das Flores é, toda ela, um encanto. Mas, passar aí um inverno deve estar reservado para espíritos fortes e habituados à fúria dos elementos! Eu já tinha visitado, nos dias anteriores, outras ilhas. Por isso a televisão regional tinha passado imagens que faziam com que as pessoas me reconhecessem imediatamente. Lembro-me de ter ido ver uma obra que estava afastada da estrada de acesso, tendo de se passar por um caminho onde, à porta das casas, estavam umas senhoras a fazer renda. Houve uma senhora que me identificou e que se levantou com grande alarido dizendo, para dentro da casa: - Maria Goretti! O que é que se pede a um ministro? Vai um aqui a passar e eu não sei o que lhe hei-de pedir... Sosseguei-a, dizendo-lhe do gosto que tinha

em estar na terra dela. E que isso era suficiente para mim. Mas ela não foi capaz de articular palavra, para grande divertimento das suas vizinhas e colegas das rendas ...Verifiquei depois que só o Primeiro-Ministro e o Secretário de Estado da Administração Local já tinham estado em todos os Municípios do país. Nenhum dos meus outros colegas tinha sido tão “Portugal-trotter”!...

\*

Em Reguengos de Monsaraz comemoraram-se os 150 anos do Concelho. Resolvi dissertar sobre o papel da vontade na consecução de processos de desenvolvimento. Sempre me impacientou o ambiente deletério português e, especialmente lisboeta, dos finais do século XIX. O rotativismo sem nervo; a falta de definição de um rumo claro e, ao contrário, a fixação de objectivos irrealistas, como por exemplo, em matéria de política africana; o enjoo em relação a tudo quanto era nacional, contraposto aos padrões parisienses; a falta de identificação da elite literária e mundana com uma população largamente ignorante e em relação à qual ela não se sentia responsável... tudo isso denuncia uma irresponsabilidade grande do que deveria ser o escol nacional. Essa, não foi uma época exaltante da nossa história. Mas esse alheamento pode surgir outra vez!...

Por isso insisti na importância da vontade e no empenhamento na realização prática de acções que contribuíssem para o desenvolvimento. Este implica a distribuição dos frutos do crescimento e reclama o envolvimento do maior número. Nós, os Portugueses, sabemos o que é o exercício da vontade. Basta ver o comportamento dos nossos emigrantes que, com poucas armas, conseguem vencer. Mas sabemos pouco o que é a responsabilização das elites; os seus membros, uma vez assegurada a estabilidade do seu bem-estar, não costumam olhar para trás, donde muitos vieram, ou para o lado, onde o que se passa lhes costuma ser alheio. Impõe-se, entre nós, uma discussão generalizada, permanente, mas não político-partidária, acerca do papel das elites no desenvolvimento do país.

\*

Em Vizela, na inauguração do novo quartel dos Bombeiros Voluntários, elaborei sobre a solidariedade, distinguindo entre a “solidariedade de sangue” e a “solida-

riedade da razão”. A primeira une os membros de uma família na luta de todos os dias e noutras lutas; a segunda faz juntarem-se os indivíduos que verificam que só unidos conseguem perseguir um determinado fim comum. Nas associações de bombeiros voluntários as pessoas juntam-se, porque sabem que, em qualquer momento, cada um pode precisar do outro. Mas os bombeiros estão dispostos a pagar muito, inclusivamente com a própria vida. Por isso está-se mais próximo da solidariedade de sangue do que de qualquer outra. Quase não há associações voluntárias de bombeiros nas cidades muito grandes. Aí, o seu papel passa a ser um serviço municipal que é pago, como qualquer outro, pela comunidade inteira. A existência de associações de bombeiros voluntários constitui, assim, um indicador da existência de laços permanentes e fortes que identificam famílias cujos membros se devem, uns aos outros, obrigações que não é preciso escrever. Sentem-se como fundamentais para a sobrevivência do grupo.

O nosso país é, seguramente, o que dispõe de associações de bombeiros voluntários mais vigorosas e interventivas. Não é este o lugar para analisar as muitas causas que, para isso, contribuem. Mas a sua solidez e o respeito de que auferem faz com que elas se aproximem muito mais de instituições de solidariedade de sangue do que de instituições baseadas em motivos explicitados e muito racionais, visando o bem da colectividade.

\*

Foram muito poucos os casos de dissolução de órgãos eleitos do Poder Local. Mas houve alguns. Um deles foi a Câmara Municipal do Fundão. O Decreto do Governo n.º 26/87 de 15 de Julho dissolveu a Câmara e nomeou uma comissão administrativa. Tudo foi feito na sequência de um inquérito que apurou a existência de graves ilegalidades no que respeitava ao funcionamento interno da Câmara e à tomada de decisões. As eleições para o novo órgão foram marcadas para 18 de Outubro seguinte.

\*

Em Maio de 1988, teve lugar em Braga um seminário sobre a aplicação de novas tecnologias às Autarquias Locais. Chamei a atenção para o facto de haver mui-

tas outras novas tecnologias além das de informação. São tão vastos os sectores cuja responsabilidade cabe às Autarquias – abastecimento e distribuição de água, recolha e tratamento de efluentes, iluminação pública, pavimentação de ruas, manutenção de espaços verdes,... – que não se pode deixar de acompanhar o progresso que em todos eles vem tendo lugar. A atitude de abertura aos avanços tecnológicos tem de ser constante, o que não significa que todos eles sejam adoptados imediatamente. Há análises custo-benefício a fazer em relação a cada inovação que, eventualmente, possa ser adoptada e há, especialmente, que cuidar da formação de quem vai ser encarregado de manobrar com o novo equipamento adquirido. Os atributos dessa formação têm de ser analisados. Não é, correntemente, suficiente formar alguém para a utilização de uma máquina específica. Impõe-se fazer uma formação de tal maneira abrangente que se confira autonomia ao formando de modo a que ele não seja um mero utilizador de tabelas, ábacos ou teclados. É preciso que ele entenda o sentido geral daquilo que está a fazer. Não é só para evitar realizar acções de formação todos os três meses. É, especialmente, para assegurar ao técnico devidamente formado a compreensão de todo o processo em que está envolvido, quiçá, por que é responsável. Tem de se assegurar a autonomia do formando e não a sua dependência em relação ao formador. Lembro-me de um importante industrial que conheci e a quem perguntei quantos engenheiros trabalhavam na sua fábrica que era grande. Respondeu-me: nenhum! E quando indaguei acerca do modo como resolvia as avarias que surgissem, disse-me que fazia vir o engenheiro suíço da empresa fornecedora das máquinas e que isso lhe saía mais barato. Quando lhe falei na inovação incremental que deveria acontecer, todos os dias, por propositura dos técnicos que acompanhavam o processo produtivo respondeu-me que isso nunca tinha acontecido, nem viria a suceder. Isto passou-se no princípio da década de setenta. A grande unidade foi parar perto, exactamente por falta de inovação e de capacidade para se adaptar aos novos desafios que foram surgindo. Andou-se muito, deste então!...

\*

Eu privilegiava sempre a formalização das relações estabelecidas quando estavam envolvidos dinheiros públicos. Por isso, preferia que fossem assinados,

com transparência, contratos-programa entre órgãos da Administração Central e da Administração Local a respeito de empreendimentos em relação aos quais houvesse concordância das duas partes. Aproveitava as oportunidades para dizer em público porque os preferia. Foi o que fiz no Porto, em Maio de 1988, numa reunião com Autarcas.

Os contratos-programa traduzem o estabelecimento de uma relação que revela identificação das duas partes em torno do objecto do contrato, exprime confiança mútua e boa-fé, torna patente uma afirmação de paridade de importância dos contraentes e, seguramente, inculca que ambos ganharão com a sua associação para levar a cabo o projecto em causa. Os participantes no seminário tinham passado o dia a analisar a questão. Visava-se, particularmente, as parcerias nos domínios da habitação, do ensino e do desporto, no que respeitava às competências que tinham sido transferidas para os Municípios. Impunha-se, por isso, que eu esclarecesse as razões da divisão de responsabilidades que não visava uma mera transposição de encargos mas, antes, a procura das escolhas de afectação de fundos que mais contribuíssem para o bem-estar dos Municípios, por responderem melhor às necessidades que sentiam. Era uma questão de proximidade na avaliação dessas necessidades que, provavelmente, seria mais ajustada. As competências tinham sido, até há pouco tempo, da responsabilidade da Administração Central. O contrato-programa também significava uma preocupação de assegurar uma transferência gradual, tanto em termos financeiros como gestionários, garantindo-se uma absorção faseada e tranquila das novas competências pelo escalão local.

O uso da palavra programa, a seguir ao contrato, não era fruto do acaso. Ele traduzia a intenção de inserir o empreendimento em causa e objecto do apoio explicitado no quadro de um programa que deveria tornar patente o nexos da inserção da componente a concretizar imediatamente. Pretendia-se contrariar a escolha casuística de projectos e favorecer a elaboração de planos estratégicos que enunciasses os problemas e as soluções para eles propostas num quadro temporal realista e numa articulação que deveria ter sido discutida no âmbito das instâncias locais. Seguramente que as diversas forças políticas nelas presentes tinham entendimentos provavelmente diferentes acerca das possibilidades fixadas e dos

montantes atribuídos; mas após apreciação e discussão, a solução geral correspondia à visão da maioria e, tinham, portanto, funcionado os órgãos municipais no que respeitava às suas atribuições e competências. A existência de um programa contrariava, assim, a tendência frequente para as decisões casuísticas tomadas ao sabor do imprevisto ou de um impulso não temperado por uma discussão em que fossem consideradas outras formas de olhar para a afectação de fundos e de responder à tipologia clássica: por quê fazê-la; por quê fazê-la agora; por quê fazê-la desta maneira? Tal como o Gen. John J. Carty, engenheiro-chefe do New York Telephone Company insistia, já no princípio do século XX (3).

\*

A Associação dos Técnicos Administrativos Municipais continuou a organizar, de forma impecável, a sua reunião anual. Em 1988, foi na Figueira da Foz. Desta vez, pronunciei-me sobre a distinção entre as responsabilidades dos eleitos e as dos funcionários permanentes que os apoiam.

Eu sou um adepto convicto das vantagens da existência de corpos de funcionários que atingem o topo das suas carreiras na Administração. São eles que guardam a memória da casa e que conhecem as regras da Administração, podendo alertar para o que é possível fazer e de que modo e para o que é vedado pela legislação vigente.

Como, durante muitos anos, nos Conselhos de Ministros em Bruxelas (do Ambiente, da Ciência e nos informais da Política Regional) eu me sentei entre os ministros da Holanda (Nederlands) e do Reino Unido (United Kingdom), pude apreciar de muito perto – até fisicamente – como é que os “Permanent Under-secretaries of State” assessoravam os respectivos ministros, durante as discussões. Estes nunca tinham de improvisar, correndo o risco de pôr o pé em ramo verde, porque após terem dado as suas orientações políticas, aqueles preparavam intervenções de natureza técnica complicada e que tinham reclamado grandes estudos preparatórios. Isso era particularmente nítido, nos Conselhos do Ambiente, onde se tinha de definir, por vezes, valores de parâmetros que podiam afectar profundamente as indústrias dos seus países. Isso era tão importante que os meus colegas britânicos eram chamados ao telefone (ainda não havia telemóveis) para dizer à Primeira-Ministra Margaret Thatcher se já tinha ou não sido aprovado o valor em

causa e qual tinha sido ele. Ela era, também, engenheira química ... estava, por isso, em melhor posição para apreciar os limites impostos às emissões gasosas das chaminés... A verdade é que os “Permanent Under-Secretaries” coordenavam equipas competentes que estavam em posição de alertar os ministros para as implicações de todas as decisões que estavam sobre a mesa.

Nós tínhamos de ultrapassar as nossas dificuldades por via de um trabalho intensivo de preparação das reuniões, ouvindo directamente muitos funcionários em Portugal e os técnicos da REPER, na véspera das reuniões, à noite, depois de chegarmos a Bruxelas. A experiência leva-me a afirmar, sem hesitação, que nenhum membro do Governo pode dispensar o concurso de uma Administração competente e neutral em termos partidários. Tive ocasião de apreciar os maus resultados das práticas norte-americana e espanhola, cujas administrações são radicalmente mudadas quando muda o Governo. Nos Estados Unidos são milhares de funcionários. E em Espanha são centenas de chefias, até ao nível da presidência de portos!... Perde-se muito tempo, informação e contactos nessas danças de lugares. Imaginem o que seria se também houvesse em Portugal, mudanças em relação às chefias administrativas municipais. Tem de ser cultivada uma ética de funcionário neutral, capaz de pôr a sua competência técnica ao serviço dos eleitos. Por isso, eu manifestei sempre o meu apoio aos Técnicos Administrativos Municipais.

Dessa vez alertei-os para a tendência natural da evolução, transferindo progressivamente novas competências para as autarquias. Toda a gente gosta de se queixar do centralismo da Administração Portuguesa – que é uma realidade – mas torce-se quando lhe é proposta a assunção de novas responsabilidades. É a sociedade que, ao evoluir, reclama da Administração a prestação de novas funções, a tendência sendo para que estas se revelem mais de proximidade do que de largo espectro e de resposta nacional. Daí a relevância do escalão municipal e do apoio que lhe é assegurado pelos seus Técnicos Administrativos, nomeadamente no campo financeiro, onde os recursos começavam a ser muito expressivos e a reclamarem uma gestão muito profissional.

Falei-lhes na complexidade crescente das escolhas e da correcção administrativa que elas implicavam. Foquei-me na transparência e na ética em que tudo deveria

ser feito. Voltei à minha proposta de se dispor de um “código de conduta” dos funcionários que definisse o conteúdo e o estilo com que as suas responsabilidades devem ser desempenhadas.

\*

Nós sempre nos preocupámos com a “saúde financeira” dos Municípios. Por isso, tínhamos estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 212/87, de 28 de Maio, uma linha de crédito para reequilíbrio financeiro dos Municípios. Foi necessário renová-la, dado o sucesso que a iniciativa teve. Fizemo-lo através do Decreto-Lei n.º 280/88, de 12 de Agosto. E voltámos a fazê-lo, através do Decreto-Lei n.º 363/88, de 14 de Outubro, que disciplinava a concessão de auxílio financeiro do Estado às Autarquias locais. Estabelecia os critérios e o processo de concessão de subsídios e participações do Estado, mas logo alertava os seus potenciais beneficiários para o facto de isso ter lugar com carácter excepcional.

\*

Há poucas semanas (estou a escrever em Julho de 2012), os jornais noticiaram a decisão acertadíssima da UNESCO de incluir as fortificações e os baluartes de Elvas na lista de Património da Humanidade. Fiquei muito satisfeito com isso e com o facto de, há 24 anos atrás, ter impulsionado a articulação entre a Direcção-Geral do Ordenamento do Território, a Comissão de Coordenação da Região do Alentejo, ambas sob a minha tutela, o Instituto Português do Património Cultural e a Câmara Municipal de Elvas para criar um chamado Gabinete Técnico Local (GTL), com vista ao apoio a dar à reabilitação urbana do centro histórico de Elvas. O País, de um modo geral e o Alentejo, em especial, têm povoações lindíssimas que merecem ser preservadas através de uma acção competente. Ainda estão em bom estado, sobretudo, porque não aconteceu nada que contribuísse para a sua desfiguração. Há que tirar vantagens do que foi o seu atraso, que as preservou de uma ruína por substituição, mas que não pode determinar o seu congelamento sem desenvolvimento, porque lá também vivem Portugueses e há que assegurar a sua inserção nas condições de vida do nosso tempo.

Foram nessa ocasião constituídos alguns GTL. Compreende-se que eu desse seguimento somente àqueles que eram empenhadamente solicitados pelas Câmaras Municipais. É que eram estas que teriam de gerir as propostas feitas por aqueles. Se não houvesse uma determinação clara dos órgãos de decisão local, comprometendo-se a trabalhar em conjunto com eles e a seguir o preceituado por ambos gerar-se-ia rapidamente o desentendimento e perder-se-ia tempo e dinheiro. Além de se não recuperar coisa nenhuma.

A assinatura do protocolo que ligava as instituições referidas teve lugar em Elvas, no dia 9 de Julho de 1988. Disse, então, o que considerava serem as nossas responsabilidades de defesa do património herdado. Critiquei a transposição acéfala de materiais de construção e de formas alheias aos locais e insisti na necessidade de pensar bem antes de agir, porque, neste domínio, os erros eram irreversíveis. A imitação e a obstinação em mostrar que se é diferente costumam conduzir à banalidade se não mesmo à ofensa estética. Temos, naturalmente, de incorporar os resultados do progresso tecnológico e de adoptar as formas de vida do nosso tempo. Mas isso não pode ser feito à custa da destruição do património que herdámos quando, ainda por cima, a sua exploração inteligente pode reforçar a base económica dos territórios em causa.

Lembro-me, sempre, das palavras de Carlos V, quando visitou a mesquita de Córdoba que tinha sido parcialmente destruída para nela enxertarem uma igreja feita à moda do tempo. Disse ele: “foram destruir uma coisa que mais ninguém tem, para fazer uma outra que toda a gente possui!...” Nos nossos dias, faz-se muito disso!...

O Autarca era uma pessoa com sensibilidade e sentido de responsabilidade. O resultado está à vista. Passado um quarto de século, a acção de sucessivos Autarcas, toda no mesmo sentido e apoiada em bases técnicas consistentes conduziu ao que se pretendia: uma boa parte do património de Elvas já não é só nacional; é da Humanidade! Se não se tivesse tratado, com cuidado, da envolvente dessas fortificações teria sido muito difícil justificar a sua nova classificação. E, tanto ou mais importante, foi ouvir na televisão os depoimentos de elvenses que se referiam ao orgulho que têm pela sua terra. A classificação vai ajudar a projectar a cidade e a região, não só para fins turísticos, mas também para muitos outros, em relação aos quais uma imagem de refinamento e qualidade é importante. Com o GTL de

Elvas passámos a dispor, nessa altura, de 38 gabinetes subsidiados pelo Ministério do Planeamento e Administração do Território. Montámos em Lisboa uma exposição com os resultados do seu trabalho, tendo ela seguido em itinerância por várias outras cidades. O resultado foi, em termos globais, muito positivo. Entendo como tal até algumas manifestações de irritação de certos agentes imobiliários que não esconderam como as limitações impostas contrariavam as suas ambições. Por outro lado, os gabinetes permitiram formar muitos jovens arquitectos e profissionais de outras disciplinas que estudaram minuciosamente as áreas por que eram responsáveis e foram obrigados a desenvolver, para elas, soluções de muito mérito. Nestas coisas, quando se alcança um ponto de não-retorno, progrediu-se, porque nada voltará a ser como dantes. Havia muitas outras candidaturas para a criação do GTL. Tivemos de ser muito selectivos.

\*

A recuperação dos centros históricos sempre foi para mim uma preocupação. Entendia que ela deveria ser partilhada com as autarquias, particularmente porque a gestão do que se fizer é como uma renda de bilros que tem de ser acompanhada com muita atenção e de muito perto. Em sessão de trabalho com o Secretário de Estado e com o Governador Civil de Faro, em 22 de Julho de 1988, decidiu-se arrancar com os necessários estudos para a reabilitação dos centros históricos de Tavira e de Olhão. O que lá se vê hoje, arrancou nesse dia.

\*

Em relação ao Serviço Nacional de Informação Geográfica (SNIG), a minha preocupação foi sempre de associar à parte da inovação técnica e tecnológica o interesse dos utentes que, neste caso, eram maioritariamente, os Municípios. Por isso se envolveu, desde o início, a Direcção-geral do Ordenamento do Território e se informou, em permanência, a Associação Nacional de Municípios Portugueses. Preocupava-nos, nomeadamente, a questão da formação de técnicos. A inovação tem de andar, sempre, associada à formação; de outro modo, ela não se difunde.

\*

Alguns Deputados eram tão devotos da criação de novos Municípios, novas Freguesias, novas Cidades e novas Vilas que se impunha pôr um alto ao movimento. Reagiram mal os mais dinâmicos que ocupavam o melhor do seu tempo nessa fútil acção que eles diziam ser de “alta política”. Chegámos mesmo a pensar em propor uma outra instância, que não a Assembleia da República, para apreciar e aprovar aquela fúria fundacional. Mas não encontrámos nenhuma. Todavia, logo no princípio da legislatura (Julho de 1987), devotei algum tempo, com o Secretário de Estado, a tentar arranjar um meio suave de cercear os estragos. A reacção veio muito mais tarde (2013) capitaneada por quem também andava no grupo dos progenitores de novas autarquias ...

\*

Um assunto recorrente nas minhas conversas com o Secretário de Estado respeitava à tomada de iniciativas de natureza legislativa para reforçar o pendor presidencialista das funções dos Presidentes de Câmara. Na realidade, o exercício das funções, tal como ele tem sido interpretado pela grande maioria, foca-se muito na acção do Presidente como fonte do maior número de iniciativas. Mais do que nas de mero coordenador de uma equipa. Tratava-se de tornar isso mais patente. Mas é evidente que não deixariam de ser feitas comparações com outros níveis da nossa organização política. Por isso, acabávamos sempre por achar mais prudente manter as coisas sem alteração. E, todavia, os Portugueses gostam muito de saber quem manda!...

\*

As conversas com a ANMP eram muito confinadas à definição do montante de apoios financeiros para isto e para aquilo e pouco prospectivas acerca do que deveria ser o Poder Local, não só como organizador da vida local, mas também como alavanca do desenvolvimento a partir de baixo. E, todavia, deveria ser alimentada uma reflexão mobilizadora das energias locais que servisse de quadro à preparação das novas gerações que estivessem disponíveis para começarem por assumir responsabilidades com âmbito espacial limitado como começo de outros

voos. Já vimos que as juventudes partidárias não representam grandes escolas e que as chamadas universidades de verão são inconsequentes porque não representam uma acção sustentada no tempo; servem, seguramente, para promover dois ou três indivíduos, mas, pela sua própria natureza, não são instrumentos de formação consistentes. Pelo contrário, a existência de núcleos de reflexão que fossem promovendo estudos e discussões e seleccionando os mais capazes poderia contribuir para a formação de linhas de pensamento acerca dos mais diversos domínios que deveriam ser expostas anualmente, em conferências que difundissem os resultados. A “Association des Maires de France” promove seminários com estes propósitos. Em 1987 realizou um cuja temática geral me interessava particularmente: o problema do desenvolvimento local, na sua dimensão humana. Abordaram temas variadíssimos, todos eles orientados para aquele fim. Estudei aplicadamente toda a documentação que me enviaram e tentei difundir as suas recomendações, nomeadamente através dos meus discursos. Nesta matéria nunca se podem esperar resultados imediatos, tanto mais que os protagonistas estão sempre a mudar. Por isso, uma organização como a ANMP poderia conservar a memória do que fosse sendo feito e sedimentado. E, especialmente, que fosse criando hábitos de reflexão e discussão que fizessem elevar a maneira de os actores se aproximarem da questão que têm para resolver, não se contentando com a resposta casuística aos problemas com que vão deparando.

Uma política de desenvolvimento é sempre a médio-prazo e não dá resultados imediatos, ao contrário de certas políticas municipais que se traduzem através da construção de equipamentos ou da montagem de serviços que dão respostas de curto-prazo. Por isso, uma acção de desenvolvimento implica, da parte dos eleitos, uma modificação da sua forma de actuar. É evidente que têm de articular as duas perspectivas: a de curto e a de médio prazos. Por isso, eu fui insistindo muito na elaboração de planos estratégicos de referência para os dois tipos de actuação. Com fronteiras municipais que datam do século XIX e que não vai ser fácil de alterar, eu sempre privilegiei as associações de municípios que fizessem sentido em termos de homogeneidade de atributos, de problemas e de soluções. Os planos estratégicos de desenvolvimento local deverão ser desenvolvidos nesse quadro de referência espacial. Mas não se

compadem de estruturas de coordenação informal. Deve haver um mínimo de formalização e um máximo de animação e de iniciativa.

É indispensável a coordenação com as instâncias regionais e centrais. Mas o escalão local, devidamente organizado, deveria representar uma fonte de propostas de desenvolvimento convenientemente fundamentadas e organizadas, pensadas estrategicamente a médio prazo, o que ultrapassa naturalmente o período de um mandato eleitoral. Tem sido muito difícil pôr os autarcas a pensar nestes termos!...

\*

Os Portugueses gostam muito de viajar, mas, nessa altura havia condicionamentos em matéria de divisas que se impunha observar. Para tal, um governo anterior tinha feito depender do ministro da tutela a autorização para as deslocações ao estrangeiro dos funcionários dos Municípios. A Câmara Municipal de Lisboa, dada a tradição da sua representação, mais parecia uma agência de viagens do que outra coisa qualquer. Tive de me rodear de todas as cautelas para dizer ao Presidente, o meu amigo Nuno Abecassis, que tinha de disciplinar a matéria. Prometeu fazê-lo, mas a pressão de “arejar” era sempre muita. A obrigatoriedade de apresentação de um relatório de viagens costuma dissuadir uma boa parte da vontade de a fazer... mas ninguém os lê...

\*

A ideia da Aldeia Olímpica no Algarve esteve presente durante muito tempo. Chegou-se a preencher um questionário que nos foi enviado pelo Comité Olímpico Internacional. Contávamos com uma contribuição anual deste Comité para poder assegurar a exploração da unidade. Mas estas coisas reclamam a montagem de operações de “lobbying” muito actuaentes junto dos centros de decisão e estes costumam contar demasiadamente com as contribuições dos países onde se localizam aqueles equipamentos por valorizarem muito o prestígio que a localização representa. Suponho que este é ilusório. Quem beneficia são as máquinas administrativas das organizações internacionais montadas para explorar estas pequenas “fraquezas”...

\*

Os autarcas algarvios criticavam, com razão, o estado a que chegou a Estrada Nacional n.º 125. Pretendia-se a construção rápida do que, então, ainda se chamava a via longitudinal do Algarve. A Comissão de Coordenação apresentou uma sugestão de traçado localizada no barrocal. Mas esta não agradava a todos porque era afastada da costa. O afogamento da EN125 aconteceu, porque houve demasiadas autorizações de urbanização, ao longo de toda ela, transformando uma estrada em rua. Mas todos penavam e o turismo perdia. O traçado finalmente escolhido foi muito equilibrado. A Via do Infante veio dar vida nova a todas as actividades do Algarve.

\*

Foi em Setembro de 1987 que comecei a receber as primeiras pressões para o alargamento das faixas da Ponte sobre o Tejo. Ao mesmo tempo, insistia-se na travessia ferroviária. O processo de decisão para que estes acrescentamentos de capacidade se façam é muito mais longo do que gostaríamos que fosse. As previsões do tráfego têm de ser realizadas de modo a antecipar a capacidade necessária para fazer face aos acréscimos que se vão acumulando.

\*

Um dia visitei a Câmara Municipal de Vila de Velha de Ródão, para ouvir o enunciado dos problemas do Concelho e encaminhar cada um deles para soluções praticáveis e realistas. Quando cheguei fiquei admirado pela excelente colecção de quadros do Manuel Cargaleiro que estão nas paredes da Câmara. A explicação para o facto é que ele nasceu lá e tem sido generoso, oferecendo ao Município numerosos trabalhos. Os seus conterrâneos apreciam, devidamente, o seu gesto.

\*

Agora (2013), constatamos que o interior de Portugal está a perder população e dinamismo. Não há oportunidades para os mais novos, nem grande qualidade de vida para os mais velhos. Mas, em 1987, estavam em curso dois fluxos de emigração: um para o estrangeiro (especialmente França) e outro das aldeias para as cidades de tamanho médio. Castelo Branco, por exemplo, tinha duplicado de

população entre 1977 e 1987. O Presidente da Câmara, César Vilafranca, era um homem de um dinamismo impressionante. Tornava-se necessário conter as suas ambições. A verdade é que não havia habitações para alojar tantos imigrantes e estes tinham improvisado habitações de todo o tipo. Só para infra-estruturar as zonas dos ditos “clandestinos” a Câmara precisava de um milhão de contos (!). Um loteamento em curso ocupava mais de trezentos hectares. Não havia água suficiente, nem estação de tratamento de águas residuais. A zona medieval merecia reabilitação e, por isso, queriam um GTL. O rol das iniciativas que pretendia levar a cabo era interminável. Tomei nota de tudo quanto expôs. O meu papel, em atitude mais serena do que a dele, foi ir de problema em problema, tentando encontrar soluções para o maior número. O autarca reclamava, sobretudo, mais dinheiro. Eu recomendava maior definição de prioridades e mais programação. Mas todos sabiam que eu estava ao lado dele e que me empenharia na resolução dos problemas que estivessem ao meu alcance.

\*

Por sistema, todos os Autarcas dos concelhos contíguos à fronteira com Espanha punham à cabeça das suas reivindicações a abertura permanente dos postos existentes. Ela já era assegurada durante quatro ou cinco meses, no verão. Mas eles queriam que isso durasse o tempo todo, com a esperança de poderem os seus estabelecimentos comerciais vender mais e de se irem abastecendo em Espanha de alguns produtos mais baratos (os combustíveis, de um modo geral). Hoje, circula-se entre os dois países sem nenhuma barreira. Mas não me parece que se tenha melhorado a capacidade de atracção das nossas lojinhas que continuam com pouca imaginação e com escassa capacidade para chamar clientes. Entretanto, construíram-se novas pontes, algumas com dinheiros do FEDER, assegurando uma permeabilidade enorme aos pequenos fluxos locais entre os dois países.

\*

Demos muita importância à questão da protecção dos imóveis dignos de o serem, a começar pela definição das servidões administrativa e patrimonial nos planos de ordenamento do território. Ambicionávamos uma protecção activa mais efi-

caz que a definição de simples zonas de protecção. Distinguíamos entre zonas de protecção automática (entre 50 e 150 metros; em França são de 500m) e zonas especiais de protecção. Queríamos sensibilizar os Autarcas para serem, eles próprios, a julgar o valor do património a proteger e a estudar cada caso de per si. As leis muito gerais podem ser de mais ou de menos; é localmente que devem ser definidas as condições de protecção, muito afeiçoadas a cada caso. Por isso, entendemos que o Instituto de Protecção do Património Construído (IPPC) deveria estar representado nos chamados Gabinetes Técnicos Locais que tão bons resultados estavam a conseguir. Relembro que a preservação do centro histórico de Guimarães – hoje elogiado por tantos – começou com um G.T.L.

\*

Os contratos de reequilíbrio financeiro com as Câmaras Municipais constituíam a nossa forma de evitar que fosse declarada a insolvência de alguns Municípios. Era evidente que, temporariamente, a Câmara deixaria de ser completamente autónoma nas suas decisões. Isto fazia muita impressão aos vereadores e mesmo à população. Por isso, resolvemos levar a cabo sessões de esclarecimento destinadas a informá-las acerca das limitações, mas também das virtualidades daqueles contratos.

\*

Eu visitava praticamente todas as semanas, uma ou mais Autarquias Locais. E participava em numerosas visitas quer do Chefe do Estado quer do Primeiro-Ministro. Ficava sempre surpreendido de ver adoptadas as mais variadas interpretações do protocolo que muitas vezes causavam alguma perplexidade nos visitantes, algumas vezes por serem originais, a maior parte delas por terem optado por soluções erradas, quase sempre por não haver nenhum fio condutor dos diferentes actos, imperando o improvisado.

Em 21 de Outubro de 1987, em despacho com o Secretário de Estado da Administração Local, resolvemos atribuir o encargo de elaborar um “Manual de Protocolo Autárquico” a um grupo de três conhecedores das boas regras. Ele foi constituído pelo Prof. Dias Coimbra, Presidente da Câmara Municipal de Arganil, pelo Senhor

Orlando Perrain Dias, antigo responsável pelos Serviços de Protocolo da Câmara Municipal de Lisboa e por um assessor do Secretário de Estado, o Dr. Luís Pançada da Fonseca. Fizeram um trabalho impecável, consultaram muitos Presidentes de Câmara para ajuizarem da viabilidade das regras que propunham e adoptaram uma linguagem simples. O Guia veio a lume em Outubro de 1990 e foi um sucesso muito saudado pelos Autarcas que, deste modo, passaram a dispor de um manual que lhes dava segurança no modo como organizavam as cerimónias por que eram responsáveis.

\*

As operações de descentralização de competências têm sempre de ser acompanhadas de outras de desconcentração de funções, com vista a assegurar a observância do princípio da subsidiariedade, segundo o qual, qualquer assunto deve ser resolvido ao nível hierárquico mais baixo onde a resposta possa ser encontrada. O princípio não é novo; costumam datá-lo desde S. Tomás de Aquino que o defendeu para a prática na sua Ordem. Havia muitas decisões tomadas em Lisboa, no campo do planeamento urbanístico. Demasiadas! Por isso, o Decreto-lei n.º 352/87, de 5 de Novembro, transferiu para as Comissões de Coordenação Regional, algumas competências da extinta Direcção-Geral do Planeamento Urbanístico. Como esta tinha acabado, em vez de os transferir para o organismo central que herdou as suas responsabilidades, passaram-se muitas para o escalão regional. Coisa semelhante voltou a acontecer através do Decreto-Lei n.º 455/88, de 13 de Dezembro.

\*

Em princípios de Novembro, recebi o Presidente da Associação de Municípios Portugueses para me comunicar que já estava convocado um Conselho Geral para analisar a proposta de Orçamento de Estado e, em particular, o valor do Fundo de Equilíbrio Financeiro que nele estaria contemplado. Já referi que este era o momento de expectativa máximo, ao longo do ano. Mas ele pretendia mais: um alargamento da isenção da sisa e um abaixamento do imposto da primeira venda de pescado. Nunca solicitaram um aumento dos impostos que lhes estava

consignados e que eram cobrados pela máquina fiscal para evitar duplicações que, além do mais, seriam onerosas para os Municípios. Queria conhecer a lista dos equipamentos da Justiça previstos e dos equipamentos escolares. E, como estavam numa fase de afirmação, pretendiam que o Ministro da Educação fosse, expressamente, à sede da ANMP, em Coimbra, para lhes comunicar os seus projectos. Isso deveria ser feito assim, em nome do prestígio do Poder Local... Eu preferia recorrer a métodos mais simples e descomplexados. Costumava gerir as sensibilidades com sentido pragmático, mas havia colegas meus que, compreensivelmente, se impacientavam com tanta preocupação de marcar posição.

\*

A rede viária nacional era densa e, toda ela, dependente da Junta Autónoma das Estradas. Havia que proceder a uma hierarquização das estradas, ficando no escalão nacional somente as que tinham funções a esse nível. As outras poderiam ser de interesse regional, intermunicipal ou municipal; não fazia sentido integrá-las na rede nacional. Os Autarcas até gostariam de ter a tutela de vias de importância local. Mas, como estavam muito desconfiados em relação às condições em que isso se processaria, começaram por pedir tudo: os diferentes lanços reabilitados totalmente; e uma verba a inscrever, todos o anos, no Orçamento de Estado destinada a assegurar a sua conservação. Não havia meios para fazer de uma assentada toda a reabilitação de tantas estradas, nem nos podíamos comprometer, como eles queriam, a suportar a manutenção durante trinta anos. Foi necessário ir pouco a pouco, porque as vias que queríamos transferir eram, efectivamente, de interesse local. A rede tinha sido tão insuflada como nós a encontrámos, porque o regime anterior era centralizadíssimo e concebia a rede viária como uma grande pirâmide, que incluía todos os eixos desde as auto-estradas até aos lanços mais modestos entre concelhos ou, mesmo, dentro de um único concelho. Em boa lógica, deveria haver uma rede nacional, redes regionais e redes locais. A falta das regiões administrativas complicava uma correcta hierarquização das vias.

\*

Trabalhei, muitas vezes, com o Secretário de Estado das Vias de Comunicação, Eng. José Bernardo Falcão e Cunha, na procura de soluções para os problemas de Sines. Nessa altura, o porto não gerava receitas que se vissem. Estava no seu arranque. Ainda se punha a questão da recuperação do molhe oeste, que tinha sofrido muito com um violento temporal que destruiu uma larga extensão. A recuperação custaria, então, cerca de 6 milhões de contos, mas o que já lá estava investido, actualizado aos preços de então, montava a 51 milhões de contos. Só tínhamos conseguido um milhão de contos, no PIDDAC 88, o que implicava ter de ir fazendo a obra ao longo de vários anos; os restantes cinco milhões necessários teriam de ser compostos por verbas do OE e de outras fontes (Taxa sobre os produtos descarregados? Ramas de petróleo? Ou o fruto de uma concessão?). O temporal que tinha sido tão destruidor era de probabilidade de uma vez em cinquenta anos. O molhe do carvão era, debaixo do ponto de vista de geração de recursos, praticamente indiferente. Punha-se a questão de o transferir para a Administração do Porto de Sines.

Desfazer uma instituição é sempre muito mais complexo do que erguê-la!

\*

As reuniões com a Direcção da Associação Nacional de Municípios Portugueses tinham sempre agendas pesadas. Mas era indispensável fazê-las porque nós queríamos o envolvimento das Autarquias Locais tanto nos planos de desenvolvimento como, mais amplamente, na construção e consolidação do regime democrático. Para exemplo transcrevo a agenda afinada no dia 18 de Novembro, para ser tratada no dia 9 de Dezembro: i) imposto profissional do pessoal autárquico; ii) isenções de sisa e montantes compensatórios; iii) IVA cobrado em 1987 e previsão para 1988; iv) selo dos veículos automóveis; v) subsídios aos serviços municipalizados de transportes, vi) imposto sobre a primeira venda de pescado; vii) regime de contratação de pessoal tarefeiro; viii) IVA turístico; ix) posição actualizada dos projectos apoiados pelo FEDER, pagamentos acelerados e bonificação dos empréstimos concedidos aos municípios pela Caixa Geral de Depósitos, tendo em vista aqueles empreendimentos, x) competências a transferir da Administração

Central para os Municípios. Como se pode ver, as duas partes tinham que se preparar muito bem, para chegar a um bom entendimento no final das reuniões. É evidente que os meus interlocutores queriam sempre mais e melhores condições. E, em todos os casos, eu não me podia comprometer em tudo quanto envolvesse gastos, sem a anuência do Ministro das Finanças, o que quer dizer que eu deveria sistematicamente dizer onde se deveria cortar para transferir meios para satisfazer as pretensões dos Autarcas.

\*

No dia 20 de Novembro de 1987, reuni-me, em Sesimbra, com a “nata” dos profissionais do Ordenamento do Território e alguns autarcas mais atentos a esta área. Estávamos em princípio da legislatura; já todos nos tinham visto a actuar; pretendíamos andar depressa e queríamos conhecer as opiniões dos que estavam no terreno, tanto do lado das Câmaras, como da Administração, como, ainda, dos profissionais liberais cujos gabinetes assessoravam os Municípios. Tenho um caderno cheio de notas desse encontro. Estavam na sala os nossos melhores técnicos e os políticos mais despertos para os problemas do sector. Desde as carências de informação de base até à formação de técnicos competentes e ao guarnecimento dos centros de decisão, foram escalpelizados múltiplos aspectos da prática de Ordenamento do Território. Eu estava acompanhado pelos Secretários de Estado e pelos Directores-gerais mais directamente envolvidos no sector. O objectivo era vermos quais seriam os instrumentos legais mais adequados e mais urgentes. A nossa acção, nos meses seguintes, foi beber muito a esta longa sessão de trabalho. Sempre lucrei em ouvir quem estava no terreno. E todos sabiam que eu iria ser consequente com os propósitos que enunciei e que as recomendações que me fizessem seriam devidamente escutadas.

\*

Havia uma tendência generalizada para fazer orçamentos “optimistas”. Com isso os seus autores conseguiam ver aprovado o seu projecto, partindo depois para uma série de justificações em que os “maus” eram sempre os outros e eles as vítimas de uma alta de preços, da inflação e de mais um sem-número de argumentos. Houve

uma piscina de um quartel de bombeiros dos arredores de Lisboa que foi apresentada como custando 70.000 contos, mas que, já se sabia, montar a 100.000. Tudo isto na presunção de que obra iniciada não pode ser parada... Algumas esbarraram no irrealismo dos orçamentos apresentados... e não voltaram tão cedo...

\*

No dia 14 de Dezembro de 1987, tive uma reunião com todos os Presidentes das Câmaras do Algarve, no edifício do Governo Civil em Faro. A principal razão de eu os ter convidado para trabalharmos longamente tinha a ver com a preparação dos Planos Directores Municipais nos quais se repousava muita esperança para travar o desordenamento do espaço que era recriminado por todos – nacionais e estrangeiros – que visitavam o Algarve. Um deles invocou um Plano Integrado de Ordenamento do Algarve que tinha sido da iniciativa da Assembleia Distrital, mas que não havia avançado. Outros recomendaram que os planos a fazer não visassem somente o litoral, mas que englobassem também o barrocal e a serra. Um incitava a que fossemos ambiciosos. Como sempre, uns tantos disseram que era complicado fazê-los e, por isso, deveria haver incentivos materiais de apoio à sua elaboração. Alguns punham como prioridade a recuperação dos centros históricos.

O que eu pretendia era que fosse elaborado um Plano Regional de Ordenamento do Território que fixasse as grandes redes e os princípios comuns a toda a região para a ocupação do solo que servissem de enquadramento aos Planos Directores Municipais que – esclareci – tinham de ser preparados por cada Município como instrumento de gestão do seu território. Solicitei a colaboração de todos para a elaboração do PROT cuja coordenação caberia à Comissão de Coordenação Regional. Lembro-me de ter ouvido o Presidente da Região de Turismo do Algarve afirmar que o turismo havia mudado muito, nomeadamente por haverem chegado ao sector as grandes empresas multinacionais que alteraram radicalmente o modo de tomada das decisões. Estas passaram a estar concentradas em poucas mãos e moviam grandes interesses, ditando a sorte de regiões inteiras. Insistia no slogan “Algarve é qualidade”, com o qual eu não podia estar mais de acordo.

A nossa preocupação não respeitava somente ao desordenamento da ocupação do espaço. Tínhamos, também, cuidados em relação à rede de estradas e aos re-

cursos hídricos para os quais havia um plano que estava longe de estar concretizado. Acompanhava-me nestas grandes reuniões o Secretário de Estado Nunes Liberato que conhecia de perto a situação de cada Município no que respeitava à elaboração dos documentos de ordenamento pretendidos e fazia intervenções oportunas e com grande sentido prático.

\*

Algumas vezes tive de decidir a perda de mandato de alguns órgãos autárquicos – Municípios e Freguesias. Quando a proposta vinha bem fundamentada, depois de ouvir os Governadores Cívicos e uma ou outra instância mais ligada à razão que levou ao colapso, nunca hesitei em fazê-lo. A manutenção de uma situação apodrecida é muito negativa. Partir para uma solução nova revigora o crédito das instituições democráticas, estimula os novos intérpretes e dá confiança às populações.

\*

Era costume o Ministro reunir-se com os Deputados do PSD da Comissão Parlamentar da Administração do Território e do Poder Local. O objectivo era explicar o sentido das propostas de lei que o Governo pretendia apresentar, solicitando a sua colaboração esclarecida durante a discussão. E, por outro lado, era, também, auscultar as intenções do grupo em relação a domínios que eles achassem dever ser abordados. No encontro que tive em 27 de Janeiro, verifiquei que, em relação ao projecto da Lei da Regionalização, tinham já sido apresentados todos os projectos menos o do PSD. Ofereci-me, naturalmente, para colaborar naquilo que fosse necessário. Mas queriam fazer um debate aprofundado, dentro do partido, antes de apresentarem um projecto no Parlamento. Discutia-se se o debate sobre o assunto deveria ou não acompanhar o da revisão constitucional. E se não, qual seria a ocasião adequada para o levar a cabo? Quando se quer complicar um processo, todos os pretextos são bons. Mas não se resolve nada!... Sempre tive muita dificuldade em entender as manobras dilatórias sobre coisas que já estavam mais do que decididas. Era evidente que se tratava de uma questão ligada à partilha do poder, havendo muitos a querer ganhá-lo e nenhuns a aceitar perdê-lo. Os “floreados” é que costumavam conduzir a pouco de positivo.

\*

Já em 1988 se falava na redução do número de freguesias do Concelho de Lisboa. Ninguém tinha dúvidas de que muitas freguesias do centro histórico da cidade, com poucas centenas de habitantes cada uma, deveriam ser fundidas, de modo a dar escala aos serviços que proporcionavam, muitos deles particularmente orientados para a terceira idade. O assunto era pacífico e foi abordado numa reunião dos Deputados do PSD da Comissão Parlamentar da Administração do Território e Poder Local, havida em 27 de Janeiro. Nessa ocasião Lisboa tinha 53 freguesias, agrupadas em quatro bairros administrativos. Hoje tem 24 freguesias. Mas, lembro-me, que entre os Deputados circulava, sem escândalo, um número menor.

\*

As vilas que não eram sede de Municípios queriam fazer um congresso. Era demasiadamente transparente a vontade de se ir formando um novo “lobby” que haveria de desembocar num movimento para a criação de novos concelhos. Começavam pela reivindicação do exercício de novas funções. O final, logo se veria, qual haveria de ser.

\*

Era evidente que se tinha perdido o sentido do uso dos baldios. As freguesias queriam usá-los, para seu próprio benefício e pretendiam mesmo dividi-los de acordo com os limites das freguesias. Já não havia ninguém a representar as comunidades que um dia deles usufruíram. Por isso, eu era a favor de uma reformulação da lei dos baldios, dando-lhe uma feição actual.

\*

Como já referi várias vezes, a questão dos fogos florestais sempre me preocupou. Não acredito que só o combate seja suficiente; a resposta passa, sobretudo, pela prevenção, o que, em Portugal é sempre o caminho mais árduo, porque nós preferimos remediar a prevenir. Mas é evidente que, independentemente de um enquadramento geral, sobretudo legislativo, a acção tem de ser particularmente localizada. A estrutura previa o CNEFF, órgão nacional de coordenação das

CEFF, Comissões Especializadas dos Fogos Florestais que existiam em cada Município. Nesse sentido, o assunto dos fogos florestais e das CEFF era tema recorrente das minhas conversas com os dirigentes da ANMP. Uma delas teve lugar no dia 1 de Fevereiro de 1988. Propunha-se que cada Município (ou um conjunto, se quisessem associar-se) deveria dispor de um programa de acção florestal. Hoje (2014), estamos a caminhar para respostas que passam pela gestão rural. Mas, nessa ocasião, pensava-se, especialmente: na execução de caminhos de acesso à floresta e no rompimento de aceiros; na limpeza frequente dos aceiros e das bermas dos caminhos; na construção de pequenas barragens, etc. Já nesse tempo, as informações que nos chegavam indicavam que 95% dos fogos florestais eram ateados pelo homem!... Por negligência ou com intenções criminosas. A actuação não pode deixar de privilegiar esse facto.

Nesse encontro combinámos fazer uma reunião de todas as CEFF e preparar a sua acção para a época dos fogos. Era preciso preparar a população e sensibilizar a imprensa, especialmente nos locais onde a floresta arde, que é, afinal, todo o País. Foram analisadas formas de promover a vigilância das matas e articular a acção da Direcção Geral das Florestas com a Guarda Nacional Republicana. Foi designado como representante da ANMP no CNEFF o Presidente da Camara Municipal de Vila Nova de Poiares, Jaime Soares, que era, simultaneamente Comandante dos Bombeiros Voluntários da sua terra e membro destacado da Liga Nacional dos Bombeiros. É um homem sabedor da problemática dos fogos e sempre muito disponível. Admiro a sua generosidade e sentido de servir.

Nessa ocasião, a componente do combate ainda superava a da prevenção. Mas o caminho tem de ser outro. Este tema corre o risco de ficar a marcar o nosso tempo como um sinal da nossa impotência diante de um “inimigo” que não conseguimos agarrar nas nossas mãos.

\*

Sabendo da minha preocupação com o combate aos fogos florestais e fazendo a área parte das preocupações da FLAD (Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento) veio falar comigo o Presidente Donald Finberg, para acertarmos estratégias. É interessante reproduzir o modo como um estrangeiro que,

manifestamente, gostava de Portugal, olhava para uma questão que, ainda hoje (2014), não encontrou resposta satisfatória apesar de, em meu entender, já ter passado da área do “combate contra os fogos” para a da prevenção, desejavelmente através de uma gestão do espaço rural eficaz.

Eu comecei por lhe dizer o que estávamos a fazer. Depois ouvi o que ele me queria transmitir. Disse: Os fogos florestais são um problema sem solução fácil, porque não chega uma medida. Têm de ser muitas articuladas entre si. O facto de haver numerosos pequenos produtores não conduzia a um acrescentamento de valor generalizado à madeira. Ela seria sempre um produto barato. Apostava muito na colaboração com as Câmara Municipais. Por isso, haviam escolhido seis projectos com base na Lousã, onde existia um aeródromo de tamanho suficiente para dar apoio. Considerou como boa a resposta dos Municípios, mas fez críticas severas à falta de colaboração entre os Bombeiros e a Direcção Geral das Florestas que não ultrapassava a fase das recriminações mútuas. Ambos tínhamos muitas esperanças na acção do Eng. João Soares, novo Director-geral e, seguramente, um dos nossos melhores silvicultores. Queria apoiar uma experiência portuguesa de fogos controlados de que tinha boas informações de outros lados. E apostava na formação dos bombeiros.

Todos lamentávamos o “envelhecimento” da Direcção-Geral das Florestas. Acontecia o mesmo com outras direcções-gerais que não tinham recebido “sangue técnico” novo e se encontravam desestruturadas, depois de tanta discussão revolucionária e de alguns saneamentos ou afastamentos que, sistematicamente, atingiam os quadros mais competentes.

Finberg depositava muitas esperanças num projecto-piloto “para aprender”. Gostava de que nós tivéssemos um “Código de Exploração Florestal”, mas já nos conhecia o suficiente para saber como seria difícil e demorado fazê-lo. Eu tinha muita simpatia pelo Senhor Finberg e estava-lhe genuinamente reconhecido pela determinação que ele punha na formulação de acções que julgava praticáveis no terreno. O que sucede, em Portugal, é que atrás de um problema que se resolve está sempre outro problema maior a exigir um empenhamento renovado. Para complicar, não se aprende com a experiência vivida. Passa o fogo, passa o problema. Só no ano seguinte é que volta o fogo e o problema. Entretanto, a prevenção dos fogos é matéria para uns senhores que só sabem agoirar desgraças.

É evidente que, uns anos depois, quando eu próprio passei pela FLAD lá voltei a interessar-me pelo tema, mais sabedor e, por isso, com menos paciência para ouvir propostas que significavam sempre “atirar mais dinheiro” aos “fogos” ...

\*

Eu era e continuo a ser fanático em relação aos concursos públicos. Deve ser a regra, para todas as obras em que haja afectação de dinheiros públicos. Mas fui surpreendido pelo tempo e energias dispensadas por alguns decisores para encontrar argumentos para se furtarem ao concurso e entregarem as empreitadas directamente ao construtor da sua eleição. Como seria de esperar, raras vezes esta “facilidade” não conduzia a sarilhos perfeitamente evitáveis por via da realização de um concurso. O argumento era sempre o mesmo. O concurso era uma burocracia consumidora de tempo e de energias que importava evitar...

\*

Ainda temos muito que andar em matéria de democracia participativa e de diálogo. Há muitos, tanto a nível nacional como no plano local, que acham que, uma vez ganhas as eleições, a oposição não conta nas suas propostas que são, sistematicamente, para derrotar pela lei do número de votos. Nem os ouvem! Quando a nora do poder inverte a situação, passa-se exactamente o mesmo, em sentido oposto. Lembro-me, um dia, de ter recebido os presidentes das juntas de freguesia do PS, de uma cidade portuguesa que me vinham solicitar interferência junto do Presidente da Câmara para os receber e analisar com eles os problemas das suas freguesias, que eram, para eles, naturalmente muito sérios. O Presidente da Câmara votava-os ao ostracismo mais completo. Só recebia os da sua cor política. Infelizmente, não foi esta a única vez que isso aconteceu. Mas deveriam ser os partidos a discutir isto no seu seio, sem andar a “meter cunhas” ao ministro para ir encontrando formas de audição pontual. Isto faz parte da tão apregoada “cultura democrática”...

\*

As instalações dos Paços do Concelho têm de ser dignas. Sem luxos, porque não somos ricos, mas consonantes com a importância que queríamos atribuir ao Po-

der Local. Sempre que fosse possível preservar a memória do passado deveríamos fazê-lo. Foi, por isso, que para optar pela demolição e subsequente construção da nova Câmara de Rio Maior, eu solicitei o parecer de um júri de oito arquitectos que se pronunciaram unanimemente pela demolição; o anterior edifício era de muito má construção. O que lá fizeram não é de grande arquitectura, mas isso foi de escolha local; não podemos ter a pretensão de interferir em matérias de estética... se não em casos muito gritantes. Algumas vezes foram construídos edifícios imensos, com custos de exploração que se haviam de revelar incomportáveis. Mas o exercício da escolha faz parte do processo de aprendizagem da democracia e, por isso, o ministro tem de ser cauteloso em relação à distinção das esferas de decisão.

\*

Tive sempre muitas queixas em relação à rapidez de resposta dos órgãos da Administração que estavam sob a minha tutela. Havia o hábito “esperto” de, na iminência de ver caducado o período legal para a resposta, fazer uma nova pergunta ou pedido de esclarecimento que punha os prazos a contar, outra vez, desde o princípio. Tive de falar seriamente com os Directores-gerais mais visados. A desculpa era sempre a mesma: a falta de quadros para responder tempestivamente. Afinal, o culpado era eu que não tinha arranjado os meios materiais para contratar o dobro dos técnicos ... Eu gostava de acreditar que, nessas circunstâncias, não haveria atrasos. Trata-se, obviamente, de uma questão de organização e de empenhamento dos recursos disponíveis.

Lembrava-me de um antigo colega que tinha sido um aluno menos do que sofrível, mas que havia conseguido ser contratado por uma Câmara onde não fazia nada, porque não sabia nem tinha energia para empreender fosse o que fosse. Vangloriava-se de não fazer nada. Justificava-se dizendo que o contraente lhe pagava muito mal, acrescentando que ele correspondia com 12 contos de serviço de engenheiro, não sendo um engenheiro pago por 12 contos. Era evidente que o que ele dava em troca dos 12 contos era negativo. Mas ninguém o removia do lugar, onde “apodreceu”, ao fim de quarenta anos de serviço, com reforma por inteiro ... Algo tem de ser mudado neste campo!...

\*

Em princípios de 1988 tivemos – o Secretário de Estado e eu – de defrontar um problema complicado. Lisboa, a “capital do Reino”, não tinha um plano de ordenamento e o Presidente da Câmara preferia uma gestão casuística, comandada por ele, a um documento que pusesse limitações à sua acção. O pior era que ambos tínhamos as mais cordiais relações com o Presidente, que, nos tratava por tu como fazia, aliás, com toda a gente... Quando eu não concordava com ele perguntava-me com bonomia: Então, tu, tão bom rapaz, nesta idade é que te deu para seres “coirão”?

O Nuno Abecassis, já o disse noutro lado, tinha uma dedicação ilimitada pela sua terra, mas desconfiava dos planos... era uma postura mais ideológica do que prática, o que era, aliás, comum no seu partido. Mas, como é que se ia abrir uma excepção para a mais emblemática das Câmaras? Muitas horas de conversa gastámos, tentando convencê-lo a mandar fazer um plano que podia muito bem seguir a sua orientação geral. Mas o que ele queria era ficar com as mãos livres, para decidir como muito bem lhe parecesse no momento em que tivesse de o fazer. Tivemos de esperar pela Câmara seguinte para ver a Câmara Municipal dotada de instrumentos formais de ordenamento, como acontecia com todas as outras, em Portugal e em toda a Europa, pelo menos...

\*

Nos três governos em que estive como Ministro do Planeamento e Administração do Território, dei sempre muita importância às ferramentas básicas do planeamento quer numéricas quer cartográficas. Por isso olhei com atenção para o funcionamento do Instituto Geográfico-Cadastral e do Conselho Nacional de Cartografia que devia apoiar a sua acção, como órgão de consulta e apoio do Governo e instrumento de formulação da Política Nacional de Cartografia. Foi a sua orgânica que constou do Decreto Regulamentar n.º 10/88, de 5 de Março.

\*

Em 1988, havia sobressaltos justificados de assalto por parte do PCP a serviços municipalizados ou estruturas administrativas que passavam, através de mecanismos legalíssimos, para a sua esfera de comando. O partido não desarmava, apesar de já

haver verificado que, pelo voto, não chegaria às posições que queria comandar. Foi o caso dos serviços municipalizados de Gondomar que, em Março de 1988, ficaram sob a alçada de funcionários comunistas que não escondiam os seus propósitos. Chamar, nos dias de hoje, a atenção para este facto quase faz sorrir. A verdade é que, naquela altura, isso era um facto que deveria ser tomado muito a sério; fazia parte de um projecto de dominação que ainda não tinha sido abandonado.

\*

A RAN (Reserva Agrícola Nacional) e a REN (Reserva Ecológica Nacional) representavam condicionamentos de peso aos Planos de Ordenamento do Território. Ninguém punha em causa que deviam existir, mas muitos criticavam as suas delimitações e as regras estabelecidas para a sua gestão. A última tinha sido definida através de uma intervenção importante do Arq. Gonçalo Ribeiro Teles que, não dispondo de tempo para fazer uma análise aprofundada das situações concretas, estabeleceu regras gerais que causavam as maiores dificuldades. Para complicar o tema, a gestão de ambas era centralizada. Pode-se imaginar o cortejo de críticas que as delongas de auscultação causavam. No MPAT éramos a favor de uma gestão descentralizada para as Comissões de Coordenação Regional que dispunham de técnicos preparados para analisar sensatamente cada pedido de libertação de condicionamento, não indisciplinando a observância dos princípios em que estávamos generalizadamente de acordo. Mas eu tinha de atender ao equilíbrio das pressões porque o Secretário de Estado da Administração e do Ordenamento do Território era continuamente pressionado pelas Câmaras Municipais que pretendiam dispor de instrumentos de planeamento em vigor e, portanto, devidamente aprovados e o Secretário de Estado do Ambiente e Recursos Naturais era um zelador convicto da bondade de todos os preceitos da REN. Estava fora de causa que o ministro fosse a instância de recurso para todos os casos. Aborrece-me muito a decisão casuística. Por outro lado, aquele recurso significaria que a legislação ou era muito complicada ou não era clara; em qualquer caso seria de aplicação criticável, o que conduziria à aleatoriedade da decisão do ministro e isso não era, manifestamente, bom.

Chegou-se a propor que a gestão da REN incumbisse ao Serviço Nacional de Parques, Reservas e Conservação da Natureza (SNPRCN), mas nem todas as parcelas da REN tinham um estatuto tão elevado que justificassem a sua integração num conjunto de zonas verdadeiramente excepcionais. Tinha sido preparada uma versão da RAN, com profundo envolvimento do SNPPCN, mas o Ministério da Agricultura não a tinha acolhido na sua totalidade.

Este foi um dos casos de decisão difícil, porque estávamos de acordo no plano dos princípios, mas não poderíamos deixar que isso tolhesse a nossa acção de todos os dias e a rapidez das decisões a nível local que tanta influência poderia ter no fomento do desenvolvimento. Por outro lado, também procurávamos não ser ingénuos relativamente aos abusos feitos de mansinho ou às especulações feitas à descarada.

\*

A indisciplina em matéria de loteamentos urbanos era um quebra-cabeças que só seria resolvido quando todos os Municípios dispusessem de instrumentos de ordenamento do território devidamente aprovados. Por isso, eu vinha insistindo, junto dos Autarcas, sobre a necessidade de conferir urgência ao assunto. Em 12 de Abril, de 1988, ia já em 40 o número dos loteamentos irregulares! E não se pense que era de pequenas coisas de “pato-bravo” que se tratava. Alguns eram bem grandes e promovidos por gente que deveria cuidar mais da sua reputação.

\*

O Partido Comunista insistia (1988) em conferir ao pessoal em serviço nas Juntas de Freguesia, o estatuto de permanente e devidamente remunerado. Isso, mesmo para pequenas freguesias rurais; ou talvez mesmo, isso especialmente para as pequenas freguesias que tinham poucas alternativas à criação de emprego. Mas a nós repugnava-nos criar emprego por essa via. Preferíamos fazer prevalecer o espírito de serviço à comunidade, em vez de profissionalizar funções que não criavam riqueza.

\*

A nova reforma fiscal (1988) esteve em discussão na Assembleia da República. Tínhamos que apresentar um pedido de autorização legislativa para definir

as suas ligações com as finanças locais. O que estava, fundamentalmente, em causa era a questão das derramas que visavam o investimento a fazer pelas autarquias e, também, os contratos de reequilíbrio financeiro. No que respeitava a estes últimos, ficava patente que, no caso de os Autarcas não gerirem bem as contas do Município, quem, afinal, iria pagar os erros eram os próprios Municípios... Tinham que tirar as suas conclusões...

\*

No âmbito das inspeções que foram realizadas, detectou-se numa ou noutra Autarquia, a falsificação deliberada de autos de medição. Como é que ousaram fazê-lo, na presunção de que nunca seriam detectados? Se calhar, em alguns casos, não foram. É por isso que têm de ser dados meios às inspeções, conferindo-lhes uma força que dissuada a tentativa de prevaricação: “O medo guarda a vinha “...

\*

Eu procurava ouvir as entidades ou pessoas com experiência nos domínios em que tomava decisões. Quando acontecia haver facilidade de relações, a auscultação prolongava-se.

Já disse, noutro lado, da cordialidade das relações que me ligavam ao Almirante Sousa Leitão, então Chefe de Estado-Maior da Armada e Presidente da Sociedade de Geografia. Ele era, de origem, engenheiro hidrográfico e muito competente. Ouvi-o sobre a constituição do SNIG (Sistema Nacional de Informação Geográfica). Era a favor, mas recomendou-me que distinguisse entre quem seria responsável pela elaboração da carta-base e pelo cadastro. Achava que tinha sido a escala a integrar ambas e não os métodos de trabalho. A carta-base era a mesma para toda a gente e essa é que tinha de ser digitalizada, com prioridade. Para ele o SNIG era muito importante como instrumento da “arrumação” da informação, mas não a produzia. Recomendou-me que dispusesse as coisas de modo a que o SNIG não fosse demasiadamente centralizador, porque isso conduziria a um sistema vulnerável; eu não podia estar mais de acordo. O SNIG devia produzir normas e ver, por amostragem, se o sistema geral estava a funcionar bem. Em relação ao Conselho Nacional de Cartografia (CNC) recordou que um conselho deve limitar-se a dar

pareceres; com muita dificuldade executará qualquer coisa. Registo estas opiniões, com as quais estou de acordo e que me vieram de um grande especialista que chegou às mais altas funções no seu ramo.

\*

A nova ponte internacional de Valença implicou um conjunto de alterações no sistema viário local. Quando foi da decisão da construção da ponte, tudo foram facilidades. Mas, à medida que se via a extensão das ligações a fazer, verificou-se que as expropriações eram mais avultadas do que a Câmara tinha estimado. Por outro lado, o meu colega das Obras Públicas manifestava-me a sua justificada preocupação por não estarem assegurados todos os lanços complementares que permitiriam a inserção harmoniosa da obra de arte no seu entorno. É por este tipo de coisas que eu sou a favor da celebração de contratos-programa entre as partes envolvidas, nos quais fiquem muito claras as obrigações de cada uma delas. Pressupõe-se, naturalmente, que cada uma conhece cabalmente as implicações daquilo que assina. E, por outro lado, que nenhuma se aproveita da ocasião para levar a outra a fazer mais do que aquilo que consta do contrato. O “já agora” leva sempre a situações pouco convenientes. Ficou, então, estabelecido que, no MPAT, se elaboraria uma minuta de contrato-programa que servisse às diversas situações de articulação entre o Ministério das Obras Públicas e as Autarquias Locais. Assim se evitariam situações com algum melindre

\*

Passei muito tempo a tentar racionalizar a questão da classificação das estradas. As coisas alteraram-se substancialmente pelo virar do século, mas, em 1988, era generalizadamente aceite uma divisão em três grupos: (a) as estradas municipais; (b) as estradas intermunicipais e (c) as estradas nacionais. A rede de itinerários principais e complementares andava pelos 10.000Kms e deveria ser gerida a nível central. Estimava-se que as estradas intermunicipais perfizessem uma extensão à volta dos 12.000Kms e eram elas, especialmente, que compunham cerca de 95% das estradas a desclassificar. As restantes estradas eram de importância local e não havia dúvidas acerca de quem deveria cuidar delas.

Trinta anos antes a Junta Autónoma das Estradas dispunha de Direcções Distritais, bem guarnecidas com técnicos que tratavam da construção e, especialmente, da manutenção das redes distritais que eram, em grande parte, constituídas pelo que nós então designávamos como estradas intermunicipais. Mas aquelas instâncias distritais encontravam-se muito desfalcadas de técnicos e estava fora de causa voltar a reanimá-las. Era o escalão regional que faltava... e ainda falta!

\*

A ganância é uma atitude muito generalizada no campo da ocupação do território. Especialmente quando um pedaço de terreno dispõe de boas vistas ou de enquadramento paisagístico agradável, a tentação mostra-se irreprimível. Foi o que aconteceu à volta da Lagoa de Albufeira. Tive que impor, sem contemplações, o cumprimento da lei que passava pela elaboração de um plano de pormenor onde todos os factores fossem considerados simultaneamente. A zona ficou densamente ocupada, mas sem comparação com o que teria acontecido se não tivesse havido firmeza em relação à exigência de um plano de ocupação.

\*

Em 1988, punha-se a questão da redução do horário de trabalho dos trabalhadores das Autarquias Locais, de quarenta e cinco para quarenta horas semanalmente. Em relação ao pessoal auxiliar a regra era ele estar subutilizado, mas haver muitos encargos e, por isso, a ANMP não estar particularmente aberta à redução. Quanto ao chamado pessoal operário pretendia-se manter a carga horária de 45 horas; mas havia o problema da uniformização do horário de trabalho. Tudo isto causava preocupações à ANMP que não queria aparecer como contrariando a redução do horário, mas tinha também que olhar para os orçamentos dos seus associados. Afinal, este é o problema de todos os que têm de gerir meios que são sempre escassos.

\*

Em determinada ocasião (1988) chegámos a pensar em elaborar o “currículo” de uma acção formativa para candidatos às eleições autárquicas. Era uma apro-

ximação “à alemã” a um problema que obviamente existia e ainda existe. Não chega a aprendizagem “on the job”. Muitos querem “servir” as suas terras; mas alguns vão para os lugares só pelo “penacho”. Não faria mal a ninguém que todos soubessem ao que vão.

\*

Em 1988, o Algarve era um estaleiro generalizado. E havia muitas queixas dos turistas que, para irem para a praia, tinham de atravessar os locais das obras, onde tudo estava desarrumado: os varões de aço, os tijolos, os sacos de cimento, as ferramentas, as cofragens, etc. Chegava a ser perigoso. Por outro lado, começavam as obras logo que houvesse luz do dia; por isso os níveis de ruído eram insuportáveis a qualquer hora. Ainda não era o barulho das discotecas; era o das obras que se prolongavam noite dentro. Foi preciso fazer reuniões, expressamente, para disciplinar os estaleiros (nas horas e na desarrumação) com os representantes dos estaleiros, com as Câmaras Municipais, com a Guarda Republicana e com a Polícia de Segurança Pública e com base na Lei do Ruído e no Código Administrativo. A acção disciplinadora tinha que assentar em bases legais.

Era uma época em que os construtores civis do Norte (do Porto e de Braga) levavam grandes grupos de trabalhadores que ficavam duas semanas no Algarve, a actuar de sol a sol, com fins-de-semana de três dias para rever a família e lavar a roupa... a actividade era, verdadeiramente, frenética... Não estou seguro de que a qualidade da construção fosse a mais alta. A arquitectura não o era, seguramente... se não por excepção.

\*

Nessa ocasião, havia uma grande falta de pessoal qualificado no sector da hotelaria. Estava em construção a Escola Hoteleira do Algarve, em Vila Moura. O valor total da obra era de 2 milhões de contos. O FEDER financiaria cerca de 1,1 milhões de contos, mas no PIDDAC estavam reservados somente 60.000 contos e as Câmaras Municipais dos Concelhos potencialmente mais beneficiados não se chegavam à frente. Nem os hoteleiros que eram os principais interessados. Mas a Escola deveria estar a funcionar em 1989, o que impunha não haver atrasos.

No complexo a construir, o hotel onde os instruendos praticavam correspondia à última fase do investimento. De todos os lados vinham pressões. Mas contava-se, especialmente, com os dinheiros públicos “centrais”... Uma pecha portuguesa!...

\*

O equipamento desportivo carecia de apoios para ser reabilitado ou, mesmo, construído de novo por degradação absoluta do existente. Mas recomendavam-nos cautelas em relação à transparência das ajudas para os pequenos clubes que estivessem em vias de “comprar” novos jogadores para as suas equipas de futebol. Houve, mesmo, um governador civil que sugeriu que a transferência de dinheiros se fizesse para a “comissão de obras” ou que essa fosse envolvida, de qualquer maneira. Ele entendia mal que o nosso interlocutor tivesse de ser o órgão gestor do clube. A tentação era considerada como grande demais!...

\*

Os Gabinetes de Apoio Técnico não tiveram dificuldades em recrutar pessoal nos finais dos anos 70. Absorveram técnicos que se licenciaram e aceitavam ir para a periferia e muitos outros que vieram de Angola e de Moçambique e que asseguraram a boa qualidade dos serviços prestados às Autarquias. Mal o sector privado despertou, no meio da década de 80, começaram as empresas de construção e de projecto a desafiar profissionais com experiência e eles foram saindo a cadência preocupante. Em meados de 1988, eu confrontava-me já com a saída maciça de muitos que, dez anos antes, tinham aceitado viver em Concelhos remotos. Houve, então, um GAT em que o director era o único técnico superior. Todos os outros tinham encontrado melhores posições no sector privado ou nas próprias Câmaras que se sentiram com fôlego financeiro para os contratar para o seu próprio serviço. A solução tinha provado ser excelente, mas, como sempre sucede, precisou de ser acompanhada de perto.

\*

Um dia, na Turquia, disseram-me que as dificuldades postas à importação de automóveis tinham levado a reparar sistematicamente os que já havia e que essa

era a razão de, naquele país, existirem as melhores oficinas de automóveis do mundo e os melhores mecânicos do planeta! Aproveitava-se tudo com perícia insuperável... Em Portugal deve ter-se passado uma coisa semelhante, porque os parques de sucata existiam por todo o lado e eram frequentados sobretudo por mecânicos que neles procuravam peças para resolver os mais intrincados problemas. Os parques eram tantos e tão mal localizados na paisagem que a desfiguraram a cada curva. Era evidente que os seus donos procuravam dar nas vistas e, por isso, surgiam diante dos nossos olhos, de forma conspícua, amontoados horrorosos. Sei que as estradas eram mais capilares e que, portanto, os automobilistas passavam mais próximo das actividades que ocupavam o território. As auto-estradas permitiram um maior afastamento. Mas impunha-se regulamentar a localização e forma dos parques de sucata. Não foi fácil! Havia, naturalmente, que atender ao investimento feito na compra ou no arrendamento do terreno que era, seguramente, pequeno. Mas, surpreendentemente, os sucateiros deviam ter formas de pressão eficazes sobre os Autarcas, porque estes desconversavam sistematicamente quando eu lhes falava na necessidade de não desfear a paisagem com aqueles montes de ferrugem. Quando se tenta regulamentar uma coisa destas, chega-se facilmente a situações caricatas que ajudariam a descredibilizar a regulamentação. Devo dizer que acho que o ministro passou mais tempo do que devia a comentar sucessivas propostas que lhe iam sendo apresentadas. Suponho que isto sucedia porque os sucateiros entendiam como severo o condicionamento da sua liberdade de fazer o que lhes aprouvesse. Na Suíça, um regulamento equivalente seria aprovado sem hesitar e ninguém acusaria o decisor de prepotência. Mas, entre nós, a liberdade ainda era recente, de modo que qualquer limitação era logo apodada de antidemocrática (se não mesmo de fascista!...).

A verdade é que se conseguiu definir um conjunto de regras que demoraram muito tempo a ser aplicadas. Suponho que o preço da sucata para exportação fez mais pelo desaparecimento dos numerosos parques existentes do que os sábios e imaginativos regulamentos, então, definidos. Mas, sobre aquele preço eu não tinha qualquer forma de comando...

\*

A transparência das minhas decisões era uma preocupação constante. Mesmo para pequenas coisas. Por isso, fiz publicar um regulamento tendo em vista a concessão de participações a pequenas obras em equipamentos de utilização colectiva. Isso foi feito através dos Despachos Normativos n.º 48 de 49/88, de 18 de Junho. Havia muitos edifícios dos Paços do Concelho que precisavam de obras de menor ou maior vulto. O Despacho Normativo n.º 57/88, de 30 de Junho, veio estabelecer os critérios e prioridades relativos à selecção de candidaturas a contratos-programa reguladores da participação técnica e financeira do Estado, nos domínios da construção, reconstrução e grandes reparações dos edifícios – sede dos Municípios. Acompanhei o Presidente da República ou presidi eu próprio a algumas das inaugurações desses edifícios novos (como o da Guarda ou o de Rio Maior) ou reabilitados. Nunca ninguém se queixou de favoritismo partidário ou pessoal. É a vantagem de definir critérios, torná-los públicos e aplicá-los.

\*

Já em Agosto de 1988, se tomava a decisão de encomendar um manual para a reabilitação urbana que a tornasse económica, sem implicar a destruição sistemática de todo o miolo de fachadas que se mantinham como testemunho dos tempos da construção. Além de dispormos de profissionais capazes de proceder a essa recuperação, impunha-se generalizar uma nova forma de abordagem da questão. Esta passou, manifestamente, a ser discutida em numerosas instâncias profissionais e políticas. Não foi rápido o progresso nesta matéria. Mas tive o gosto de, há poucos anos, participar no lançamento de uma obra sobre este tema, encomendada pela Ordem dos Engenheiros e elaborada pelo meu colega Vasco Peixoto de Freitas e que é exemplar. Já me referi a ela noutra lado.

Há coisas que reclamam tempo para serem absorvidas pelos agentes que nelas têm de intervir. Começam agora, mais de vinte anos volvidos, a ver-se os resultados de uma mudança no bom sentido. Será por isso que os antigos diziam que era preciso “dar tempo ao tempo?”...

\*

Em relação a cada investimento é necessário fazer estudos de avaliação “ex-ante” que façam afastar logo aqueles que uma inspecção de bom senso anulará logo, sem perda de tempo suplementar. Lembro-me de um vereador dinâmico de uma cidade do interior que amava, manifestamente, a sua terra acima de todas as outras. Achava que os turistas alemães e nórdicos também passariam a fazê-lo se a conhecessem. Mas, para isso, precisava que o Governo construísse um aeroporto, “coisa pequena”, mas suficiente para assegurar um fluxo de voos “chartered” que ajudassem a encher hotéis que ainda não estavam construídos, restaurantes que não existiam e empresas “rent-a-car” que logo seriam constituídas. O pior é que não se pode despedir imediatamente um senhor que veio recomendado pelo Presidente da Câmara e pelo Governador Civil, como um “homem cheio de ideias”. Tem de se responder dizendo a ordem de grandeza do investimento, perguntando se não haverá, na área, outras afectações alternativas mais urgentes, antes de começar a preparar uma retirada airosa, na certeza de que ele contará na terra uma história que não será lisonjeira para o insensível ministro.

\*

Em 1988, o ambiente político dentro dos executivos municipais ainda era muito crispado em termos partidários. Aceitava-se mal o resultado das eleições e fazia-se uma guerrilha contínua, em vez de se aplicarem a resolver os problemas locais. Na Câmara Municipal de Gondomar, por exemplo, o Presidente que era do PS propôs, pura e simplesmente, a perda de mandato de três vereadores do PSD. Estes iriam interpor recurso, previa-se um empate na votação que teria de se repetir até haver um resultado positivo. O Inspector-geral propunha a dissolução da Câmara no seu conjunto e a realização de novas eleições. Tudo isto por quezílias pessoais e por prestígios locais mal-feridos. Hoje aceita-se com mais disciplina o resultado das eleições, embora se perca muito tempo em disputas partidárias.

\*

Em meados de Setembro de 1988, houve em Ashford Castle, no norte da Irlanda (County Mayo) uma Conferência do Conselho da Europa sobre criação de em-

prego, na qual me coube apresentar um relatório que foi aprovado “plenamente” pelos meus colegas. Fui acompanhado pelo Secretário de Estado Nunes Liberato. O Secretário-Geral do Conselho começou por fazer o inventário das últimas realizações da organização: a convenção sobre emigrantes e a Carta Europeia do Poder Local, que tinha entrado em vigor há duas semanas. Afirmou que quanto mais a Europa avançasse na sua unidade, mais necessidade teria de reforçar as suas autoridades locais. Estas deveriam ser chamadas, especialmente, a intervir no desenvolvimento económico do seu espaço, nomeadamente na criação de emprego.

O ministro irlandês, Pdraig Flynn – que foi, posteriormente, comissário europeu para o ambiente e que era uma personalidade particularmente “colorida” – abordou o tema do desemprego, mas afirmou a sua convicção de que o futuro nos haveria de trazer mais “leisure time” e que, por isso, deveríamos organizá-lo, adequadamente.

A seguir, apresentei eu o já mencionado relatório que todos os meus colegas vieram a apoiar sucessivamente. Como é evidente, eles já o conheciam e tanto eu como o Secretário-geral do Conselho também já sabíamos que ele iria ser aprovado! Todos fizeram declarações mais ou menos ligadas ao documento em causa, mas exprimindo, sobretudo, o que eles queriam que fosse sabido pela opinião pública dos seus países. É muito interessante analisar o que cada um vai dizendo, para poder apreciar quais são as suas preocupações.

O meu colega britânico (Gummer) não acreditava que as autoridades locais “multi-purpose” pudessem resolver o problema do desemprego. Insistia na importância para o fazer e no papel do Estado em matéria de educação e de formação profissional técnica.

O francês (Baylet) defendeu o papel das comunas como instrumentos de inserção na vida activa dos jovens e dos desempregados de longa duração. Elas estavam na primeira linha do embate.

O austríaco (Blacher) afirmou que as comunas eram o maior investidor do seu país com papel relevante nos sectores dos transportes, do ambiente, da renovação urbana e da habitação. Eram imprescindíveis num programa de luta contra o desemprego.

O italiano (Gava) insistiu na necessidade de cooperação entre o governo central, as regiões e as comunas por um lado e da iniciativa privada e do Estado, por outro. Recomendou que as soluções não passassem somente pela industrialização mas também pela agricultura, turismo e serviços.

O cipriota (Veniamin) disse que, no seu país, a luta contra o desemprego era incumbência do governo central.

O espanhol (Perez-Infante) afirmou que, no seu país, estavam a ser criados mil empregos por dia! (Os espanhóis gostam imenso destas afirmações bombásticas...) e que a colaboração entre o governo central e as autarquias locais se praticava na formação ocupacional, na dinamização dos agentes locais e em variadas modalidades de formação profissional.

O dinamarquês (Pederson) foi mais realista em relação ao papel das autarquias locais na criação de emprego. Disse que, no seu país, elas tinham responsabilidades quanto ao ordenamento do território e às infra-estruturas e, também, na formação profissional.

O grego (Tzohatzopoulos) admitiu que as autarquias locais podem, de facto, ajudar a criar emprego, de forma directa e indirecta, mas que não se podem substituir à iniciativa privada nesse domínio.

O suíço (Bevret) chamou a atenção para o facto de o desemprego no seu país ser muito baixo. Olhavam as autoridades locais mais para as medidas preventivas. Com 26 cantões e 310 comunas, o poder de decisão estava muito disperso. Recomendou uma concertação franca entre as autoridades e os empresários.

Por Portugal falou o Secretário de Estado Nunes Liberato, por eu ter sido o autor do relatório em apreço. Salientou o papel das autarquias na construção de infra-estruturas básicas e sublinhou a importância dos contactos com a ANMP com quem se poderiam afinar medidas de carácter geral, nomeadamente as que tivessem em mente a criação de emprego.

O irlandês (Flynn) que tinha falado como anfitrião voltou a intervir como representante do seu país. Referiu que a taxa de crescimento demográfico da Irlanda era três vezes a média europeia e que a taxa de desemprego (19%) era duas vezes a média europeia. Pretendiam conjugar as contribuições de instâncias internacionais e nacionais para a constituição de uma base económica sólida. Reconhecia

que o governo central não podia atender a tudo e que a formação profissional poderia ser confiada às autoridades locais.

O turco (Dag) referiu-se aos 100.000 curdos que se tinham refugiado no seu país, vindos do Iraque e à taxa de desemprego de 15% que era a causa de tanta emigração para a Europa.

O norueguês (Falck) mencionou o valor da taxa de desemprego do seu país: 2,5%! Poderia ser considerada uma situação de pleno emprego.

O sueco (Tornvall) disse que um quarto da população activa no seu país era composta por “local employees”.

O alemão (Ruder) mencionou os 2 milhões de desempregados da República Federal da Alemanha e a importância das autarquias locais assegurarem um nível elevado de qualidade de vida.

Eu encerrei a sessão fazendo o sumário das intervenções e propondo algumas conclusões. Se me alonguei nesta exposição foi porque me pareceu ter interesse, para o conhecimento da Europa, a análise da maneira como os seus responsáveis olham para os seus próprios problemas. O Conselho da Europa, em Estrasburgo, está cheio de minutas de reuniões como esta que teve lugar na Irlanda. Não me consta que muitos as percorram com o intuito de extrair delas grandes linhas respeitantes à maneira como os diferentes países apreciam a sua própria situação em vários domínios ou, se quisermos como se vêem a si próprios. Isso daria estudos úteis e, seguramente, interessantes. Essa informação, todavia, permanece inerte.

Na conferência houve um segundo tema para discussão: os modos de reduzir as disparidades regionais e locais por via de uma melhor distribuição de recursos. A maior parte dos participantes recomendou o uso de critérios simples e transparentes. A nossa experiência levou-nos a recomendar o aprofundamento permanente desses critérios por via de melhorias da informação a que se recorre e do ajustamento dos indicadores que a traduzem. É um domínio susceptível de aperfeiçoamento contínuo.

É importante que tomemos muito a sério a nossa participação nas conferências internacionais como esta, mesmo sabendo que o Conselho da Europa perdeu muito protagonismo com o reforço da intervenção das instâncias da Comunidade Europeia (hoje, União Europeia). A nossa imagem, diante dos nossos pares, tem

de ser pacientemente construída através da intervenção em reuniões onde se debatam os problemas comuns que têm sempre especificidades próprias de cada país. E traz vantagens aceitar o trabalho suplementar de desempenhar o papel de relator ou de moderador (os franceses dizem “animateur”) nas conferências que vão sendo organizadas.

\*

Durante as minhas férias de 1988 houve o incêndio do Chiado. Por isso, a minha primeira sessão de trabalho, após o regresso, foi com o Secretário de Estado da Administração Local e Ordenamento do Território, para fazer a apreciação da situação e ver quais as iniciativas legislativas que importava tomar. Já tinha sido criado um fundo de cinco milhões de contos a gerir pelo Banco de Portugal. A reconstrução é que nos preocupava. Deveriam ser os proprietários privados a assumir a reconstrução, naturalmente com a contribuição do Estado, especialmente através dos sectores do ordenamento do território, da cultura e da segurança – e da Câmara Municipal. Foram inventariados os fundos comunitários que nos poderiam servir de auxílio. Foi decidido fazer uma revisão cuidada dos regulamentos sobre incêndios e obstáculos urbanos ao seu combate. Folguei que o Presidente Nuno Abecassis tivesse escolhido o Arquitecto Álvaro Siza para orientar a reconstrução. Passados vinte e seis anos (2014), podemos rever-nos numa reabilitação correctíssima. Ninguém, que não saiba o que sucedeu, dirá que houve ali um pavoroso incêndio. Além do mais, criou-se um modelo exemplar de reabilitação.

\*

Em fins de Setembro de 1988, reuniu-se num hotel localizado numa das três penínsulas da Calcídica (Kassandra), perto de Salónica, o conselho informal dos ministros responsáveis pelas autarquias locais dos países da Comunidade Europeia. Muitos dos meus colegas com essas funções eram Ministros do Interior, tendo, por isso, também, a tutela das polícias e das “gendarmeries”. Talvez por essa razão, a reunião estava rodeada das maiores medidas de segurança, como eu nunca tinha visto antes. Quando cheguei, altas horas da noite, quis ir à varanda para ver onde estava; corri o cortinado e deparei com soldados munidos com metralhadoras

que saltavam de varanda em varanda, para se assegurarem de que os ministros poderiam dormir tranquilos. Eles não faziam barulho nenhum, mas saber que havia um dispositivo daqueles a meia dúzia de metros, não me deixou conciliar devidamente o sono.

O anfitrião era o Ministro Tzohatzopoulos que eu já conhecia de outros encontros. Diziam-me que era firme e respeitado por isso, na sua vertente de segurança. Mas era, também, um modelo de cortesia.

Na Grécia, bastava-me a luz para eu ficar bem disposto. Mas naquele local, estávamos rodeados da vegetação habitual: ciprestes, oliveiras e toda a flora rasteira composta por uma grande variedade de espécies onde imperam variedades de lavandas; e com o mar ao fundo... Tudo contribuía para nos sentirmos num paraíso. Os soldados lá deveriam estar, mas, durante o dia da reunião, não os vimos nunca, o que faz supor que também dominavam as artes da “camuflagem”.

Ao ministro grego importava, como a muitos de nós, o reforço do papel das Autarquias Locais nas acções de desenvolvimento, nomeadamente para fazer face aos desafios de 1992 que se aproximavam. Sabia-se que a qualidade de vida das pessoas dependia muito de acções de proximidade que só poderiam ser conduzidas adequadamente por um poder próximo. Daí a necessidade de as robustecer para poder solicitar-lhes uma acção competente no campo do desenvolvimento. Insistiu, particularmente, na criação de um banco de dados central que permitisse ir acompanhando a evolução da situação. O ministro alemão sublinhou a importância das estatísticas e da aplicação do princípio da subsidiariedade, deixando a cada estado-membro definir o que deveriam fazer as suas instâncias locais e regionais. Há tradições diferentes. Cada um deve definir como lhe convém organizar-se. Mas manifestou-se a favor da participação das regiões europeias na reforma dos fundos estruturais que iria ter lugar. Este meu colega gostava imenso de se ouvir e fazia longuíssimas exposições, pondo problemas sistemáticos aos presidentes das sessões. O que dizia estava certo e não punha dúvidas a nenhum de nós. Ele ficava visivelmente satisfeito quando acabava a “lição”; era professor e não queria perder o hábito...

O ministro espanhol defendeu a criação de um banco de crédito local que, felizmente, nunca viu a luz do dia. As “caixas” perturbaram suficientemente o sistema



FIG. A caminho do Monte Athos (Grécia).

bancário espanhol. O irlandês insistiu, particularmente, na necessidade de evitar duplicações de acções. O italiano elaborou longamente sobre a acção da Cassa di Risparmio Local. O luxemburguês insistiu na importância da informação e dos bancos de dados. Ao contrário, o britânico recomendou que não se pedisse mais informações a ninguém...

Eu fiz referência à situação portuguesa e ao nosso propósito de reforçar o poder local. Referi o sistema estatístico nacional na sua articulação regional. E distingui o que era factível a curto prazo do que reclamava uma preparação aturada. Em relação aos fundos estruturais relatei como fazíamos, o que determinou algumas perguntas dos meus colegas. Insisti, particularmente, na necessidade de todos elaborarem planos estratégicos para o desenvolvimento dos espaços por que eram responsáveis.

O Comissário defendeu a colaboração entre as autoridades locais e centrais com a Comissão no que respeitava à definição e concretização de políticas de desenvolvimento regional. Sublinhou a importância da participação do maior número de actores com responsabilidades executivas e da definição de objectivos e necessidades, por um lado e de quem tem o encargo de os definir e de as satisfazer, por outra. Falou, especialmente, das formas de cooperação financeira entre os diversos estratos responsáveis.

Estas reuniões são boas, sobretudo, para transmitir os problemas que cada Estado-membro tem e para ir sensibilizando os comissários e os membros da Administração Comunitária para as diversas formas que cada um propõe para os resolver. O anfitrião deste tipo de encontros costuma aproveitar o último dia para fazer os seus convidados conhecerem alguma coisa do seu país. Desta vez tratava-se de visitar o Monte Athos. Nenhum dos meus colegas quis ficar. De modo que fui o único ministro, acompanhado do Secretário de Estado Nunes Liberato a acompanhar o ministro grego na sua deslocação. Fomos recebidos em três mosteiros, com a maior solenidade e sempre da mesma maneira: vinha ao cais um representante do abade que nos conduzia em procissão até à entrada do templo, onde nos era mostrado o evangelho (preciosas encadernações!); havia uma breve cerimónia de acção de graças, acompanhada dos magníficos coros ortodoxos; só depois disso se passava aos cumprimentos e a uma pequena conversa na sala de visitas do mosteiro senta-

dos em cadeiras junto às paredes, de um e de outro lado do abade, sendo servidos frutos secos e biscoitos pelos monges mais jovens. Tratamento desvanecedor, mas frugalíssimo. Guardo dessa visita uma recordação imperecível.

\*

Em 1988 ainda havia grande indisciplina no Algarve, no domínio da construção. Tinham sido passadas numerosas licenças para os mais variados tipos de edificações: hotéis, prédios de apartamentos, moradias... Quem possuía um terreno, tinha encomendado um projecto que havia conseguido ver aprovado, valorizando desse modo o primeiro. Mas, muitas vezes, nem conseguia vender, nem tinha meios para construir. E muitos deles eram soluções pavorosas e sempre especulativas. Havia, nesse tempo, bons Autarcas no Algarve; mas também existiam alguns, aliás bem conhecidos de toda a gente, que facilitavam a concessão dessas licenças, por razões que não vêm agora ao caso. Em determinada ocasião, combinei com o Secretário de Estado que se deveria decretar a caducidade das licenças de construção, ao fim de um ano a contar de então. Tínhamos a consciência de que iria haver inúmeras pressões, mas, também, que nos livraríamos de muitos trastes. Aconteceram as duas coisas.

\*

O tristemente célebre Aquaparque de Monsanto não deveria ter sido construído no local onde foi. O Secretário de Estado da Administração Local e do Ordenamento do Território, em perfeita sintonia comigo, deu parecer desfavorável à sua construção. Todavia, as obras seguiram a seu curso. Nós não tínhamos poder de intervenção. Fizemos uma comunicação formal à Câmara Municipal de Lisboa e à Secretaria de Estado do Turismo (que contribuía com alguns fundos) para que não deixassem avançar as obras. O caso terminou da pior maneira.

\*

No Algarve chegou-se a pensar em não permitir a realização de obras na época alta (Julho, Agosto e Setembro), logo quando o bom tempo permite trabalhar de sol a sol, durante muitas horas seguidas que era o que os construtores ambicionavam, para terem os seus edifícios prontos em tempo curtíssimo. Teria sido uma revolução.

Mesmo tendo exercido durante pouco tempo a profissão de engenheiro civil de obras, eu era sensível ao que significava um estaleiro bem arrumado. Por isso não perdia a oportunidade para tentar sensibilizar os Autarcas e os responsáveis pelas associações de construtores para a necessidade de disciplinar e de fiscalizar os estaleiros, para ver se eram cumpridas as leis vigentes. Tarefa árdua! A sofreguidão era muita e a preparação dos empreiteiros insuficiente. Uma grande parte deles eram operários recém-chegados ao estatuto de empresário. Isto confirmava a minha convicção: o desenvolvimento passa, sobretudo, pela educação e formação das pessoas. Se eu posso caracterizar essa época, a palavra certa é, efectivamente, a sofreguidão: do lucro, da realização pessoal, do acesso ao lazer, da promoção social... Tudo tinha que vir depressa...

Havia muitas sugestões dos meus colegas, quase todas passando pela proibição de numerosas coisas e pela coordenação de muitas outras. Houve mesmo uma proposta para a criação de um conselho com alguns Secretários de Estado para coordenar a realização de obras no Algarve. Eu compreendia a sua intenção, mas não podia deixar instalar soluções disciplinadoras que condicionassem ou mesmo apagassem a acção das Autarquias. Era aqui que surgiria apropriadamente a acção de um órgão de administração regional, devidamente legitimado pelas populações da Região. Mas isto são outros contos a que me referirei noutro lado destas memórias.

\*

A opinião pública entendia mal que a Administração Central não intervesse directamente no ordenamento do território, deixando – embora com regras bem definidas – o palco às Autarquias Locais. Mas nós sabíamos que, nos tempos em que estive tudo centralizado e durante muitos anos, só se tinha conseguido fazer aprovar um plano de urbanização, aliás de pouca importância. Este era o domínio, por excelência, onde se poderia fortalecer o Poder Local. Era evidente que não se podia deixar o processo desacompanhado. Por isso, legislou-se sobre os planos e seguiu-se, de muito perto, quem os fazia e quem arrastava os pés. Previaram-se e aplicaram-se sanções aos últimos. Os Autarcas ficaram com a responsabilidade de definir o que queriam para as suas terras; alguns aplicaram-se; outros

puseram-se nas mãos de profissionais videirinhos ou incompetentes ou ambas as coisas. Não foi fácil conseguir fazer passar a necessidade de haver, devidamente aprovados, documentos de orientação para a evolução dos Concelhos.

Fiquei sempre com pena de não ter definido por decreto a expansão máxima da área urbanizável. Hoje temos espaço susceptível de alojar 30 milhões de Portugueses, o triplo das nossas necessidades!...

Teria sido, nessa ocasião, uma declaração de guerra aos Autarcas. Estou convencido de que seria inglória, porque eles haveriam de fazer todas as pressões para ficar com “pano para mangas”. Esta é uma ilustração de que a política é, somente, a arte do possível...

\*

Em princípios de Setembro de 1988 ficou estabelecido com o Presidente da Associação Nacional de Municípios Portugueses o valor do Fundo de Equilíbrio Financeiro (FEF) a figurar no Orçamento de Estado para 1989 (103 milhões de contos), acompanhado de um preceito relativo ao crescimento das despesas correntes; ele estaria limitado pelo valor da inflação; todo o acréscimo suplementar teria de ser aplicado em investimento; ou, então, fixar-se-ia uma distribuição genérica de 45% dos meios afectos a despesas de capital e 55%, no máximo, a despesas corrente; a escolha seria dos Autarcas.

\*

As reuniões com o Presidente e Vice-presidentes da Associação Nacional de Municípios Portugueses nunca podiam ter hora de fecho marcada, porque cada tema tinha de ser tratado sem pressas. Em 18 de Outubro de 1988, falámos de muitas coisas: em primeiro lugar os valores do Fundo de Equilíbrio Financeiro (FEF), ponto obrigatório da agenda. Depois o IVA. Os descontos para a Previdência Social que eles acharam razoáveis, mas recomendaram que a sua publicitação fosse feita de forma serena e com carácter “pedagógico”.

As relações com o Ministério da Educação, relativamente ao equipamento escolar e a algumas funções a transferir não estavam a correr mal, mas recomendavam-me que fizesse diligências junto do meu colega para se poder chegar a um enten-

dimento em breve. As relações com a EDP é que estavam mais tensas; a Direcção Geral de Energia estava com pressa e queria fazer acelerar todo o processo de fusão mas eles não gostavam nada de se sentir pressionados. Reclamaram em relação ao conteúdo de um decreto-lei sobre a flexibilização de horários que iria desestabilizar a Administração Local e, por isso, era considerado como um “disparate”. A Lei da TV tinha sido preparada e eles já se haviam pronunciado sobre a nossa proposta, fazendo os seus comentários sob a forma de uma contra-proposta; queriam que fossem os tribunais a aplicar as penas previstas e não qualquer instância política. A questão das diuturnidades dos eleitos locais mereceu longa discussão; queixavam-se dos inspectores e das reservas que estavam a pôr às “generosas” propostas que tinham feito. Voltavam uma vez e outra à questão da EDP, porque achavam que não tinham sido tomadas medidas em tempo útil, “por dez governos anteriores”, e achavam que as tarifas estavam agravadas em 20% por causa dos Municípios devedores, nos quais, obviamente, eles não se inseriam; achavam que haviam feito uma proposta sintética e com medidas concretas; ela não era vista desse modo nem pela EDP nem pelo Ministro da Energia; verberavam a desconfiança que pairava nas reuniões e punham todas as culpas para o governo de 1982 (Ministro da Energia – Eng. Bayão Horta) que tinha “embrulhado mal” o assunto. E protestavam contra a promoção, por parte dos Governadores Civis, de qualquer forma de acção tutelar; isso porque eles não respondiam em sede de poder político, mas directamente ao Governo; as Câmaras dos partidos da oposição não confiavam na sua isenção. Como se vê as conversas eram variadas; os seus temas tocavam todo o espectro da Administração Local.

\*

Em 20 de Outubro de 1988, teve lugar em Lausanne, sob a égide do Conselho da Europa, a 8ª Conferência Europeia dos Ministros do Ordenamento do Território. Ela foi presidida pela Ministra Suíça. Antes de referir o que discutimos, insisto em deixar um depoimento acerca da maneira como fui tratado pelos meus compatriotas no Hotel Beau Rivage, no qual ficaram todos os ministros. O pessoal do hotel era praticamente todo português, desde a recepção até às arrumadoras dos quartos. Fui de avião para Genebra, onde um carro do Governo suíço me foi

buscar. Quando me apeei diante do hotel, ouvi uma voz em português, a dizer para dentro “Já chegou!”. Logo veio um recepcionista que me disse da satisfação que todos os Portugueses que lá trabalhavam tinham em acolher-me. Quando cheguei ao quarto tinha à minha espera uma mesa cheia do que, segundo o “groom”, o pasteleiro português do hotel fazia de melhor... Não dei por ela, durante a reunião, que os empregados que circulavam na sala eram portugueses. Fiquei por isso surpreendido, quando me vim embora, ver o chefe da recepção a insistir em acompanhar-me até ao carro para me dizer que os *Portugueses* do hotel tinham observado que eu havia sido o ministro mais interventor e que isso os enchia de orgulho! Fiquei sem palavras! Guardo a recordação de ter sido tratado da forma como só os Portugueses sabem fazê-lo; com discrição, mas com imenso afecto. Coisas semelhantes se passaram noutros pontos da Suíça e do Luxemburgo, onde a hotelaria e a restauração são guarnecidas especialmente por emigrantes portugueses... todos competentes!

Uma outra coisa que tornou essa reunião difícil de esquecer respeita à anfitriã. No dia seguinte ao fim do nosso encontro, ela teve de se demitir devido a um escândalo que tinha rebentado e que envolvia o seu marido e ela própria num negócio obscuro de milhões. Era evidente que ela já sabia de tudo durante a Conferência, mas não deixou transparecer nenhuma manifestação de angústia, demonstrando uma afabilidade exemplar. Suponho que o próprio Tribunal esperou pelo fim do nosso encontro para anunciar o caso. Seria embaraçoso para o governo suíço e para o próprio país que a sua ministra tivesse de se demitir, pelas razões apontadas, durante a presença de duas dezenas de colegas estrangeiros.

A Conferência não era deliberativa de modo que as reflexões eram soltas, algumas sendo mesmo um pouco divagantes.

Um dos representantes preocupado com o ordenamento do espaço rural afirmou que este só teria qualidade se a agricultura nele praticada fosse muito eficaz, mas sem recurso a fertilizantes demasiadamente danosos; a eficácia era necessária para que o espaço fosse habitado.

O ministro italiano chamou a atenção para a desertificação que estava a ocorrer nos países do sul da Europa, ilustrando como é que nunca nada é adquirido definitivamente. É preciso tratar das coisas. O êxodo das populações rurais deixa

para trás espaços que ardem. Os estudos de impacto ambiental deveriam passar a incluir uma componente de avaliação das consequências da desertificação. Preconizava a elaboração de uma carta europeia do ordenamento do território com a afirmação de princípios gerais.

O ministro britânico recomendou que nos concentrássemos em problemas práticos, pondo no centro da acção o que estava realmente, em perigo. Elegia a renovação dos centros urbanos como prioridade.

Eu insisti na utilização racional do solo, recurso limitado e não renovável. Elaborei sobre o crescimento demográfico e a concentração nas cidades maiores. Chamei a atenção para a necessidade da criação de emprego de uma forma dispersa num sistema urbano com centros de tamanho diverso, contrariando a formação de cidades polarizadoras de todas as energias e foco de muitos problemas insolúveis. Mas fiz o elogio das cidades! E apoiei o meu colega britânico no que respeitava à reabilitação dos centros urbanos antigos e degradados.

O ministro holandês, um jovem muito dinâmico, Nijpels, defendeu a gestão integrada do ambiente e a delimitação das zonas sensíveis com o propósito de as proteger. Preconizou a instituição de compensações aos agricultores que utilizassem métodos de cultivo não destrutivos. Isto era prova de grande destemor em relação a um país que tem grandes extensões de lençóis freáticos largamente eutrofizados. Ele está hoje (2014) a terminar a sua vida activa num cargo equivalente ao de bastonário da Ordem dos Engenheiros Holandeses, depois de uma carreira de serviço público exemplar.

O ministro alemão sublinhou a importância dos recursos naturais para a sobrevivência do homem e a necessidade de uma utilização parcimoniosa do recurso “solo”. Insistiu na ocupação dos terrenos disponíveis nos centros urbanos e na necessidade de poupar o solo das periferias que deveria ser objecto de protecção. Como eu estava de acordo com ele, depois de ver a sofreguidão como, em Portugal, as Câmaras autorizavam loteamentos exactamente nessas áreas!

O ministro francês entendia que os problemas do ordenamento eram cada vez mais europeus, devido aos efeitos das grandes infra-estruturas europeias. A verdade é que só no ano em que estou a escrever (2014) foi aprovada a Rede Europeia

de Transportes com nove corredores principais atravessando a União Europeia em todos os sentidos, com um sistema portuário com 92 portos principais e com outro aeroportuário com 82 aeroportos principais. Mas, em meu entender, ainda não se está a fazer a interligação entre o sistema urbano e a rede de transportes, na qual os países devem investir muito tempo de reflexão antes de tomarem decisões dispendiosas. Preocupava-o a falta de criação de empregos (1 milhão de desempregados em França) e preconizava a ligação entre o desenvolvimento económico e o ordenamento do território. Para isso era fundamental a articulação entre o Estado e as autoridades locais. E defendia a existência de lavradores que tratassem da terra!

O ministro norueguês, como seria de esperar, sublinhou a importância do que chamou uma “perspectiva ecológica global” e de um desenvolvimento ambientalmente sustentável. Recomendou a maior atenção para o impacto ambiental dos transportes.

O ministro luxemburguês elaborou sobre a oposição entre a qualidade e a quantidade, o presente e o futuro e a economia e o ambiente. Explorou as interinfluências na sequência da pergunta: “Estaremos prisioneiros de uma sociedade de abundância ou de pilhagem?”. Invocou a afirmação de um Presidente da Índia: “Nós não herdámos a terra dos nossos antepassados, mas pedimo-la emprestada aos nossos descendentes!”. Elaborou com eloquência sobre este tema.

O Director-geral da Política Regional da Comunidade Europeia era, então, Eneko Landaburu, um basco muito inteligente com quem nós nos entendemos sempre bem. Era das relações próximas de Jacques Delors e, também, de Jorge Semprún, amigo pessoal do seu pai. Falávamos muitas vezes dos livros que o segundo ia publicando, depois de uma experiência menos fulgurante como Ministro da Cultura de Espanha.

Ele chamou a atenção para o facto de ainda não existir nenhuma política europeia de ordenamento do território. Mas defendeu a existência de acções-piloto das quais se pudessem extrair orientações para “boas práticas” que importava generalizar. Referiu-se ao “mercado único” e à necessidade de o fazer com “medidas de acompanhamento” que assegurassem a coesão económica. E sublinhou a importância de se articular o desenvolvimento económico com a política ambiental. Resumiu

as suas recomendações nos seguintes quatro pontos: i) A harmonia do mundo rural tem de ser preservada. ii) Há que promover as potencialidades locais numa óptica de desenvolvimento integrado. iii) As regiões periféricas da Europa têm uma necessidade urgente de infra-estruturas no respeito pela protecção da natureza e do ambiente. iv) Tem de haver, neste domínio, uma aproximação global integrando as diferentes políticas europeias, incluindo a de investigação científica.

O ministro cipriota defendeu uma política de ordenamento a longo-prazo (na qual eu não acredito muito...). Estimulado pelo que disse o meu amigo Landaburu, voltei a intervir para sublinhar que o desenvolvimento endógeno reclamava tanto ligações internas como externas e que era preciso assegurar níveis elevados de vida nas regiões periféricas ou mesmo nas “menos centrais”. E fiz uma diatribe contra os especuladores para quem é mais fácil estender a ocupação do solo do que adaptar aquele que foi usado e está hoje desocupado.

Tivemos – os ministros presentes – uma reunião com representantes da Assembleia Parlamentar do Conselho de Europa e da Conferência Permanente dos Poderes Locais e Regionais da Europa. Os temas da conversa foram os mesmos. Ouvi, com atenção, os representantes espanhóis falarem acerca da intenção que tinham de levar águas das suas zonas húmidas para as zonas secas. Isso seria feito, naturalmente, à custa dos portugueses que estão a jusante nos três grandes caudais que nos abastecem (o Douro, o Tejo e o Guadiana). A solução deste problema passa, obviamente, pela celebração de acordos bilaterais mas será sempre bom termos um respaldo multilateral de nível europeu, para o qual devemos contribuir com a formulação de orientações gerais que nos protejam. Não se deve deixar essa protecção para uma fase exclusivamente política, de protesto acompanhado de manifestações públicas, como sucedeu com a hipótese de localização do depósito nuclear em Aldea d’Ávila. Devemos acautelar-nos antes com a adopção de “princípios de actuação” que nos ponham ao abrigo das más surpresas.

Houve, ainda, uma sessão sobre a Carta Europeia de Ordenamento do Território, também conhecida como Carta de Torremolinos e uma conferência de imprensa concorridíssima na qual a ministra suíça fez uma competente exposição sobre o que tinha sido tratado, mas nenhum jornalista suíço abordou o tema que a faria ser destituída no dia seguinte.

\*

No dia 26 de Outubro de 1988, tive uma reunião com a Comissão Parlamentar do Poder Local, sobre as propostas de Orçamento de Estado e das Grandes Opções do Plano. Fui acompanhado pelo Secretário de Estado Nunes Liberato. Como era costume, comecei por fazer uma exposição sobre as mesmas, pondo-me à disposição para responder a perguntas e dar esclarecimentos.

A propósito das verbas a transferir para as Autarquias Locais, um Deputado da oposição queria que o seu cálculo fosse feito retirando 4% de descontos para a segurança social, mais o pagamento das dívidas à EDP, mais outras verbas de tal maneira que o crescimento conseguido de 16,7% para o Fundo de Equilíbrio Financeiro ficava reduzido a quase nada. Quando se exagera, perde-se a razão. É preciso não cair na tentação de palrar, só por palrar.

O Deputado João Amaral, do PCP escolheu outra via. Como se vinha de um tempo em que os funcionários públicos não pagavam impostos pelo que auferiam, enquanto tal, queria compensações para o imposto profissional dos funcionários e para o novo I.R.S. que englobava também o chamado imposto complementar. Tudo isso deveria acrescer ao FEF. Esta era uma proposta, seguramente popular, que visava os funcionários municipais e os que, dentro dessas funções, também pertenciam às fileiras do seu partido. A preocupação de ficar bem na fotografia leva, quase sempre, a fazer propostas irrealistas e sem fundamento.

Apesar do valor do aumento do FEF ser expressivo e incontroverso (16,7%) houve, na oposição, quem se ocupasse a tentar demonstrar que ele era quase nulo. “Words, words...”. Também se desacredita a política quando não se é rigoroso.

A Deputada Ilda Figueiredo, do PCP, reclamava mais informação em todos os capítulos: compromissos e pagamentos do FEDER, em 1988, por Município; desagregação das verbas do PIDDAC, até ao nível de projecto; mais indicadores no Relatório do Ambiente; mais pormenores na Estratégica de Conservação da Natureza; informação mais exaustiva em relação à Operação Integrada de Desenvolvimento do Vale do Ave, etc. Esta é outra técnica corrente: queixarem-se de que não têm dados para poderem elaborar sobre eles. Eu estimaria mais que dessem sugestões concretas, ficando naturalmente associados a elas e à sua valia. Mas as oposições insistem em “queixarem-se”... Não é muito construtivo! Deve haver uma explicação sociológica ou psicológica para isso...

Entre outras coisas, o Deputado Carlos Lage – com quem, aliás, sempre mantive um trato cordial – perguntou-me se eu acreditava nos méritos das comemorações e, em particular, nas dos quinhentos anos dos Descobrimentos. Para ele, as comemorações eram um “folhetim” que traduzia uma ideia “bizarra” em relação ao reforço da identidade nacional. Uns anos mais tarde, o Governo do seu partido, chefiado pelo Eng. António Guterres, tirou bom partido do trabalho feito com essa intenção. Mas aí, os intérpretes eram outros e, portanto, a bizzarria já não existia. O Deputado Silva Marques, um excelente político que se afastou cedo das lides parlamentares – para as quais exibia uma invulgar aptidão – conseguia produzir observações ajustadas e sensatas, sem exaltar os “méritos nunca vistos” do governo do seu partido. Isso fazia com que fosse escutado com atenção pelo governo e pela oposição. Acolhi muitas vezes as suas sugestões, porque melhoravam as nossas propostas de acção. Ele mantinha um contacto próximo com os eleitores e era daí que vinha a relevância dos seus comentários.

Muitos Deputados falavam mais para as suas terras do que para o País. Por isso traziam ao Parlamento o caso da escola primária ou da igreja do seu Concelho. Há boas razões para transferir muitas competências para o escalão local e para o regional. As discussões na Assembleia da República lucrarão, obviamente, com um conhecimento próximo do que se passa no país, mas tem de se ser selectivo em relação aos temas em que ocupam o seu tempo os Deputados.

\*

O incêndio do Chiado (Agosto,1988) determinou uma grande angústia entre todos nós. Havia legislação actualizada, com normas de segurança contra os incêndios, para estabelecimentos comerciais e para habitações. Mas não existia legislação específica para os centros históricos. Era preciso fazê-la em relação aos elementos construtivos, aos materiais de construção, à ocupação do solo (a Rua do Carmo tinha sido obstruída com canteiros de betão armado) e atender às técnicas de combate definindo a localização das bocas de incêndio e as dimensões dos acessos. As próprias utilizações dos edifícios tinham de ser condicionadas. O Ministro da Administração Interna Silveira Godinho e eu próprio encarregámos, por

despacho conjunto, um grupo de especialistas para produzir as normas necessárias. A coordenação dos trabalhos foi confiada ao Serviço Nacional de Bombeiros.

\*

Em 15 de Novembro de 1988, houve, na Assembleia da República, uma discussão sobre a protecção dos centros históricos, originada pelo incêndio do Chiado. A principal interveniente foi a Deputada Helena Roseta, com bastante informação sobre a matéria e sempre muito viva. Clamava por regulamentação tendo em vista a protecção; queria a delimitação, classificação, levantamento e inventariação de todos os edifícios como passo prévio para a recuperação. Na sua proposta, seriam as Câmaras Municipais a fazê-la mas o Governo deveria prover os meios necessários; queria o sector do turismo envolvido na operação e recomendava que do grupo de trabalho que eu, entretanto, tinha anunciado, estivessem antropólogos porque os centros históricos não são somente conjuntos patrimoniais mas também referências afectivas e sentimentais. A discussão alargou-se mas não houve sugestões práticas em relação ao financiamento das operações de reabilitação; como era costume, recomendava-se que o Estado tratasse disso... Lembro-me de que o Deputado António Guterres também interveio, chamando a atenção para a proporção de meios que deveria existir; em Guimarães, dizia, havia proporção entre a dimensão do problema e os meios disponíveis; mas não era esse o caso do Porto, onde a desproporção era evidente. Tratava-se de um problema nacional e, por isso, deveriam ser reforçadas as verbas a orientar para o resolver.

Passados que são vinte e cinco anos sobre esta discussão, é forçoso constatar que muitos dos nossos centros históricos estão reabilitados – como é, nomeadamente, o caso de Guimarães que está irrepreensível – mas que há ainda muito a fazer, particularmente em relação às actividades que ocupam esses espaços. É preciso que eles sejam animados por vida corrente e não se limitem a ser “musealizados”. No Chiado conseguiu-se dar vida nova a toda uma vasta área. É preciso estudar as razões do sucesso que talvez possam servir de inspiração para outros casos. Em muitas das decisões tomadas contou bastante a dedicação e a inteligência do Nuno Abecassis.

\*

Havia sido constituída a Associação Portuguesa das Freguesias que não se entendia com a Associação Nacional de Municípios Portugueses. Tinham sempre numerosas razões de queixa desta última e manifestavam-nas. Mas queriam ter, também, o estatuto de interlocutor privilegiado do Governo. Não me apetecia nada estar a “internalizar” aquela conflitualidade. Como é que as pessoas não vêm que a ninguém apetece acolher bulhas para ter que as dirimir? Ou era esse, precisamente, o propósito?

\*

O Conselho Nacional de Cartografia era regido por estatutos muito intervencionistas. Solicitei um parecer ao Almirante Almeida e Costa que era distintíssimo especialista em hidrografia. Face ao que analisei e à linha geral do que vinha de trás, solicitei ao Secretário de Estado da Administração Local a elaboração de um projecto e decreto regulamentar reduzindo a intervenção ao mínimo adequado.

\*

Já falei na construção da Sé de Bragança e da persistência do seu Bispo, D. António Rafael. Se ela foi construída deve-se a ele. É difícil encontrar alguém tão pertinaz como ele foi. Mas a decisão não era consensual nem dentro da diocese, nem na Conferência Episcopal. Muitos achavam que havia outras prioridades no domínio do equipamento religioso. O principal argumento a favor era o de ser a diocese de Bragança a única que não tinha uma Sé! Seria a última a ser construída em Portugal! Eu tentava convencer o prelado de que nunca se tinha visto construir numa Sé em menos de um século, mas ele não se deixava demover com ironias. Sabia que, depois dele, seria difícil encontrar alguém que mantivesse a pressão para a construção. Para que se deslaçassem as resistências, propus que houvesse um debate público sobre a oportunidade da obra, já que ninguém contestava – e com razão – a qualidade do projecto. Houve debates em vários lugares. Bragança, Lisboa, Porto... onde fosse importante, tendo em vista a clarificação da opinião pública. No dia 30 de Dezembro de 1988 tive uma reunião com o prelado e com o presidente da Comissão de Coordenação da Região do Norte, Eng. Luís Braga da Cruz, para

analisar os moldes em que aquele debate iria decorrer. O Presidente rememorou a razão de ser do debate público e referiu-se ao carácter “atemporal, místico e mítico da obra”. Disse da sua vontade de ver todo este processo mais vivido pelas gentes de Trás-os-Montes e, mesmo, pela Comunidade Católica Portuguesa, o que, manifestamente, não tinha acontecido até então. O Bispo disse das suas razões: que o povo está “descoroçoado” com os atrasos; que esta era a quinta tentativa que se fazia; que se tratava de um acontecimento de importância nacional: que a diocese tinha sido constituída há 218 anos e sempre havia ficado sem Sé; que a última catedral portuguesa tinha sido erguida há quatro séculos; que os custos eram muito maiores do que a angariação de recursos junto dos fiéis poderia vir a dar (o fundo de reserva dispunha, nessa altura somente de 40 contos!...); que durante a quarta tentativa o prelado tinha resignado; que o Estado não tinha confissão, mas não era acultural; que uma catedral era um padrão da cultura de um povo; e que, evidentemente, a construção da Sé não deveria ser um substituto do apoio a outros investimentos na zona. Em suma, o que haveria de resolver era o grande afastamento entre o elevado custo de obra e os poucos recursos da diocese, porque tinha a certeza de que eu removeria todos os impedimentos burocráticos que tanto tinham entravado o processo.

Esta exposição não traduz a vivacidade com que o Bispo a fez. Não me esqueço do brilho dos seus olhos e da dinâmica gestual que acompanhava as palavras... Acabou por se construir a última Sé de Portugal! O esquema de financiamento foi escalonado ao longo de vários anos, de modo que, na altura da inauguração, eu já não era ministro. Como fui convidado para a cerimónia estive presente; fizeram-me sentar numa modesta décima fila... mas suficientemente próximo para testemunhar o contentamento insuperável do Bispo, que a seguir, resignaria. Neste caso é que se pode dizer com propriedade... “contente como um sino”...

\*

O carácter centralizador do regime anterior fez considerar como nacionais muitas estradas que tinham uma importância local, quanto muito, algumas delas, regional. Já me referi, noutra lado, à questão.

Em 3 de Janeiro de 1989 tive uma reunião com o Secretário de Estado da Administração Local e Ordenamento do Território e com o Secretário de Estado das Vias de Comunicação, Eng. José Falcão e Cunha, sobre a desclassificação das vias, uma “vexata quaestio” para os Autarcas. Tinha que se acelerar o processo. Combinámos que a operação se concluiria em seis anos, contribuindo o Ministério das Obras Públicas com dez milhões de contos anuais (60 milhões, no total) e que a Junta Autónoma das Estradas elaboraria, de graça, todos os projectos de beneficiação dos eixos que dela necessitassem. A revisão do Plano Rodoviário Nacional seria feita em 1990, nessa altura se definindo uns poucos de eixos das estradas existentes que seriam avocadas pela instância central (a JAE). Este assunto constituiu um verdadeiro “romance” que me ocupou tempos infinitos...

\*

Uma situação que me impacientava muito respeitava a uma solicitação por parte das Autarquias Locais relativamente ao preenchimento dos seus quadros. As habilitações necessárias para cada lugar estavam definidas por lei. Mas, especialmente na década entre 1974 e 1984, houve a admissão de muitos correligionários ou familiares de quem estava no poder. Por outro lado, logo que a economia retomou, houve bastantes saídas da função pública, particularmente nos pequenos Municípios, que não conseguiam contratar ninguém bem preparado para guarnecer os seus quadros. Assim, por razões atendíveis ou obscuras, havia frequentemente o pedido para que o ministro “autorizasse o alargamento da base de recrutamento” que é um eufemismo para admitir aos concursos quem não tem a preparação necessária e, por isso, se veria automaticamente excluído. Assinei algumas destas autorizações, sempre contrariado. Mas as pressões eram imensas; se eu não autorizasse... a Câmara deixaria de funcionar!... sempre a invocação de uma situação dramática!...

\*

Muitos Concelhos do litoral, onde o povoamento é disperso foram construindo estradas e caminhos vários ao longo do tempo. Não se contrariou essa dispersão, tendo-se, na sequência, construído as mais diversas ligações. Soube, em 4 de Ja-

neiro de 1989, que só no concelho de Águeda havia 700 Km de estradas municipais! Manter uma rede destas é obra!

\*

Havia uma proposta de lei sobre a criação da Associação de Municípios como de Direito Público que nós tínhamos apresentado e que seria discutida, brevemente, na Assembleia da República. Tinha de se preparar o Grupo Parlamentar do PSD para a defender. Por isso fui ao Parlamento no dia 5 de Janeiro de 1989 analisar, com os Deputados que iriam intervir, o conteúdo da proposta, aberto, naturalmente, a ajustamentos que eles sugerissem. Entre eles havia alguns antigos autarcas com experiência que podiam ajudar a melhorar o documento. Também se discutiu a questão da tutela, assunto muito delicado em relação ao qual a Associação Nacional de Municípios Portugueses tinha produzido comentários muito críticos. Sucedia, porém, que não havia nenhuma lei da tutela, não se sabendo como se deveria proceder em numerosas circunstâncias: dissolução dos órgãos autárquicos, perda de mandatos, situação específica das Regiões Autónomas e papel das Assembleias Regionais, etc. Como se pode imaginar tudo isto era um assunto “quente”, mas cuja resolução não deveria ser adiada. As propostas foram analisadas discutindo tudo. Mas o Grupo manifestou o desejo de ter iniciativa própria, apresentando alguns projectos de lei. Disse-lhes que sim e que faria propostas nesse sentido. Noutra lado, relato como uma delas correu mal. O Parlamento deve ter gabinetes de estudo próprios para preparar as suas iniciativas. Há muito que defendo menos Deputados com o mesmo orçamento, para poder sustentar aqueles gabinetes, tal como sucede, por exemplo, no Congresso dos Estados- Unidos. O diploma em relação ao qual tinham mais pressa era o da criação de vilas e cidades!... em que muitos estavam empenhados e em relação ao qual eu achava que, quanto menos se fizesse melhor ...

\*

Já em 1989 se falava na concentração dos serviços hospitalares militares em Lisboa. Tratei do assunto em 10 de Janeiro de 1989, numa reunião de despacho com o Secretário de Estado da Administração Local e Ordenamento do Território para

analisar as implicações, no nosso sector, de uma tal decisão. Esta demorou mais de vinte anos a ser concretizada e foi-o com tensões, em meu entender, evitáveis. Entre muitas outras coisas, nesse mesmo dia, decidimos a celebração de um contrato-programa, tendo em vista a elaboração de um plano de pormenor da zona de protecção da Ponte da Ucanha, com salvaguarda das margens do rio, nas imediações. Muitos anos depois fui ao local. Estava, então, belíssimo todo o conjunto: a ponte e o seu enquadramento.

\*

À então chamada Associação dos Arquitectos Portugueses tinha sido atribuído o edifício dos “Banhos de S. Paulo” que estava em estado de degradação avançada, para nele instalarem a sua sede. Ele tinha tido um fugaz cruzamento com a História por nele se ter realizado um encontro dos revolucionários de 5 de Outubro. Estava bem localizado, mas sem condições nenhuma para exercer as suas novas funções. Em 17 de Janeiro de 1989, recebi os membros da direcção para podermos encontrar formas de financiamento, para além do subsídio que o Ministério lhes daria. A contrapartida de serviços de consultoria às Câmaras punha problemas de concorrência com os seus próprios membros. Combinámos que eu faria uma diligência junto da ANMP, mas a questão da forma de entrega dos dinheiros apresentava algumas dificuldades. Só a entrega de um donativo é que não punha problemas! Mas lá se conseguiram os meios e ainda tive o gosto de participar na inauguração do edifício reabilitado e de lá ir a algumas reuniões.

Honra seja feita aos Arquitectos e aos seus representantes: conseguiram o edifício e os dinheiros para o pôr ao serviço e para lançar um interessante programa de encontros com que comemoraram a sua entrada em funções.

\*

A dispersão dos valores do custo das obras municipais era muito grande. Sabíamos que havia situações muito diversas: zonas planas e zonas montanhosas, rochas e terrenos arenosos, povoamento concentrado e disperso; áreas secas e alagadas... mas os valores, para o mesmo tipo de obra oscilavam muito, o que suscitava interrogações múltiplas. Era evidente que fazíamos o acompanhamen-

to desses valores, porque havia participações de origem central pelas quais éramos responsáveis e queríamos que se soubesse que havia um controlo daquilo em que aceitávamos emparceirar. Mas impunha-se uma redução geral dos custos. Por isso, decidi com o Secretário de Estado Nunes Liberato mandar elaborar um inventário de modalidades acessíveis para promover a atenuação dos custos das obras municipais. Não tínhamos grandes esperanças de que o manual fosse livro de cabeceira dos Autarcas, mas, mesmo assim, promovemos a sua elaboração.

\*

Tenho-me referido muito ao Algarve e à pressão urbanística que ele sofria. O Plano Regional de Ordenamento do Território do Algarve (PROTAL) estava em elaboração, mas a realidade era mais veloz do que a preparação das medidas orientadoras da ocupação do solo. Se não evitássemos as alterações das circunstâncias existentes, corríamos o risco de comprometer, dificultar ou encarecer as medidas que, finalmente, fossem preconizadas pelo plano. Daí a necessidade de estabelecer medidas preventivas destinadas a possibilitar a execução do PROTAL. Isso foi feito através do Decreto-Lei n.º 38/89, de 26 de Janeiro. Houve alguns protestos, mas, nessa ocasião, já se sabia como éramos determinados naquilo que dizíamos que ia ser feito. Aliás, não foi só o PROTAL que foi objecto de medidas preventivas. Basta ver os Decretos n.º 1/89, n.º 5/89, n.º 6/89, n.º 7/89 e n.º 8/89 para verificar como a preocupação era transversal.

\*

Tinha havido, em anos anteriores, bastantes casos de funcionários das Câmaras Municipais admitidos ou promovidos indevidamente. As inspecções feitas começaram a detectar e a enviar os resultados para os tribunais. A Procuradoria viu-se inundada de casos a que não tinha meios para dar sequência. Houve uma proposta de resolução da situação por via legislativa. Eu não podia dar-lhe seguimento.

\*

Os londrinos possuem um trauma que se transmite de geração em geração relativamente aos incêndios urbanos. Houve muitos, mas o Great Fire of London (2 a 5 de

Setembro de 1666) ficou na memória de todos. Por isso há tanta preocupação com portas corta-fogo, com alarmes, com exercícios de salvamento em instituições, hotéis, prédios de habitação, etc. Mesmo, assim, já no nosso tempo, houve acidentes sérios em hotéis, com mortos e feridos. Nos edifícios vitorianos e eduardianos as estruturas são todas de madeira ou de metal e os interiores estão recheados de materiais muito combustíveis; e, até há poucos anos, o aquecimento era predominantemente a gás. A luta contra o “smog” tinha feito abolir o carvão como combustível na década de 50. A verdade é que os britânicos, de um modo geral, são muito sensíveis a estes aspectos de segurança dos centros urbanos. Nós não somos! Tivemos o Terramoto de 1755 e outros menores. O Porto era flagelado por cheias frequentes em épocas muito chuvosas. Lisboa sofreu os efeitos do incêndio do Chiado. Muitas povoações padecem ciclicamente de inundações. Mas nós apagamos o mais rapidamente que podemos as marcas do desastre e fazemos por esquecer que ele aconteceu, relutantemente não tomando efectivas medidas para nos protegermos contra qualquer daqueles acidentes. Eu preocupo-me particularmente com eles. Por isso, em vários locais por onde passei, tomei iniciativas visando a segurança de pessoas e bens face a acidentes cuja ocorrência não controlamos. Já fiz referência a algumas delas e fá-lo-ei de novo, porque, no tempo que relatarei a seguir, essa preocupação manteve-se, bem como a realização de estudos, acções e definição de normas, sempre acompanhada da chamada pública de atenção para os problemas. Em 30 de Janeiro de 1989 tive uma reunião sobre a protecção contra incêndios, inundações e sismos em centros urbanos antigos, com a Secretária de Estado da Cultura e com os meus Secretários de Estado directamente ligados ao assunto. Tratava-se de lançar legislação sobre a matéria. Como tal, começámos por definir o âmbito espacial (centro urbano antigo, centro histórico, zona urbana antiga?...) que iria ser objecto de atenção e estabelecer o nível de profundidade da protecção requerida. Ficou um Director-geral encarregado de juntar a informação sobre o que já havia de legislação relativamente aos diversos domínios a tratar e fazer o enunciado do que faltava, para cobrirmos de forma eficaz o nosso campo de preocupação.

\*

Como já referi várias vezes, havia na Assembleia da República, uns jovens Deputados que gostavam imensamente de criar freguesias, vilas e cidades. Se as duas últimas eram inócuas em termos de despesas, já a primeira acarretava gastos correntes e de instalação e, por isso, deveria ser travada. Passados uns anos (2013), foi mesmo invertido o processo, fundindo muitas delas. Chegámos a pensar em pôr a criação de freguesias como competência do Governo, porque a lei referia que a Assembleia só tinha como atribuição fixar o regime dessa criação. Adiantava pouco apelar para o bom senso dos proponentes.

\*

Dadas as dificuldades de licenciamento turístico, com intervenção de dezasseis entidades que insistiam em ser ouvidas, propus que houvesse a concertação dos representantes da Administração Central, coordenados por um “chefe de fila”, antes de proceder à apreciação do processo pela Câmara Municipal. Ninguém estava disponível para largar de mão as suas prerrogativas.

\*

A Lei da Tutela das Autarquias Locais deu-nos que fazer! Tudo por causa da clarificação dos preceitos constitucionais. O Governo poderia aplicar sanções ou a tutela era meramente inspectiva? Estava naturalmente afastada a tutela de mérito, mas pretendia-se ampliar a mera inspecção para controlo da legalidade. Assentámos em que a perda de mandato fosse da responsabilidade dos tribunais, mas que a dissolução, tomada na sequência de uma apreciação global do funcionamento de um órgão perante a lei, deveria competir ao Governo, por decreto-lei. Havia que nos pronunciarmos também sobre a inelegibilidade num outro Município de alguém que tivesse perdido o mandato; nós éramos de opinião de que deveria ser inelegível; quem não servia num, não deveria poder servir num outro ao lado. Havia que deixar ficar clara a distinção entre ilegalidade e irregularidade. A primeira seria uma violação intencional da lei, a segunda correspondia a um desvio à lei provocado por desconhecimento ou por interpretação errada, mas, presumidamente, praticada de boa-fé.

A lei em vigor vinha de um Governo anterior do Bloco Central. Nós concordámos com a quase totalidade do seu conteúdo, mas revelava-se como ajustado verter nela alguns preceitos que a prática tinha aconselhado. A feitura das leis deve ter, também, uma componente de “learning process”.

Tudo isto foi objecto de uma longa sessão de trabalho com o Secretário de Estado da Administração Local e Ordenamento do Território, preparando uma ida à Assembleia da República no dia 24 de Fevereiro, onde a proposta foi apreciada e intervieram os Deputados nossos interlocutores habituais para as questões do Poder Local:

O Deputado João Amaral (PCP) insistia em entregar a dissolução a um órgão diferente do Governo. O Deputado Herculano Pombo (Verdes) insistia na opinião de que nós pretendíamos cercear a autonomia dos Municípios, o que não era verdade; só queríamos que se verificasse um escrupuloso cumprimento da lei. O Deputado João Amaral, de novo, referiu-se à contestação à Lei por parte dos Autarcas e da Associação Nacional dos Municípios e afirmou que o projecto do PCP era muito melhor (naturalmente, debaixo do ponto de vista dele...). Achava que a proposta do Governo estava eivada de oportunidades para tomar decisões arbitrárias de natureza político-partidárias; via a parte inspectiva como uma ingerência na vida das Autarquias. Entendia que o Governo iria aproveitar o período eleitoral para fazer uma campanha persecutória das Autarquias da oposição. O Deputado Mendes Bota (PSD) chamou a atenção para o facto de o PCP, em vez de apresentar o seu projecto, ter passado o tempo a atacar a proposta do Governo e sublinhou a circunstância de, cumprindo a lei, ninguém dever temer as acções inspectivas que, em qualquer caso, seriam uma excepção. O Deputado Oliveira e Silva (PS) entendia que a proposta do Governo significava uma “ampla ingerência” do Governo na vida das autarquias mais própria de regimes antidemocráticos... o Deputado Luís Martins (PSD) disse que a proposta de lei era equilibrada para qualquer Governo e para qualquer maioria. O Deputado Gameiro dos Santos (PS) apelidou os Governadores Civis de “esbirros do Governo”, esquecendo-se de que os Governos do PS também tinham nomeado membros seus para aquele cargo. O Deputado Basílio Horta (então do CDS) exprimiu a opinião de que os tribunais não funcionavam mal para as Autarquias, para os cidadãos e para as empresas.

Mas afirmou que não encarava a tutela “com estranheza”; não era uma forma de diminuição mas um instituto que visava a dignificação do Poder Autárquico; concluía que, por isso, não devia ficar nas mãos da Administração Central (...). Queria que os tribunais dirimissem os casos de perda de mandato e de dissolução dos órgãos. Diante do projecto do PCP que propunha uma inspecção ordinária por mandato a todas as Autarquias, o Deputado Luís Martins ofereceu o seu cálculo do mínimo de inspectores necessários: 2.000! O Deputado Barbosa da Costa (PRD) recomendou que não se deveria cair na tentação de fazer das Autarquias órgãos dependentes da Administração Central. E manifestou a sua opinião em relação ao projecto do PCP, dizendo que era respeitador das normas constitucionais. O Deputado João Amaral concluiu, dizendo que a proposta estava eivada de “manobristo político-partidário”...

Não referi toda a argumentação, mas pelo que transcrevi pode-se ver que a discussão tinha muito mais a ver com uma disputa entre partidos sobre o seu posicionamento geral em relação ao Governo do que relativamente à matéria que estava em discussão. Levantavam-se suspeitas de intenção que não tinham fundamento e encarniçavam-se os argumentos em torno de fantasmas construídos para “bater” no Governo. Foi assim que as Cortes perderam tempo e razão durante a Monarquia Constitucional e que o Parlamento da Primeira República se desacreditou. Tudo se poderia ter resolvido com uma discussão objectiva sobre os pontos em que não havia identidade de vistas. Escusado será dizer que ao “encarniçamento” da discussão na Comissão se seguiam, nos corredores, manifestações de cordialidade e de consideração que reconciliavam Deus com o Diabo... (o Diabo era eu, evidentemente, ...).

\*

Em Fevereiro de 1989, chegou-me um protesto de turistas finlandeses em relação a um dado Município cujo Presidente da Câmara era arquitecto. Deveria ser o primeiro a zelar pela disciplina da obra. A reacção foi, porém, da maior arrogância para com os estrangeiros e para com o ministro. Parecia ser “o dono daquilo tudo”... sem a menor vontade de se desculpar ou de zelar para que houvesse mais ordem.

\*

O Algarve deu-me grandes preocupações no início de 1989. Por um lado havia protestos contra a indisciplina da ocupação do território que era um facto. Por outro moviam-se os mais diferentes grupos de “lobbying” para travar a implementação das medidas cautelares que definíamos. Chegaram, mesmo, a falar numa “mania da perseguição” do ministro relativamente a promotores e construtores que não conseguiam avançar com as suas iniciativas. Nunca diziam que o que pretendiam fazer estava vedado pela lei. Alguns queriam construir em cima da praia, outros em leitos de cheia, outros ainda pretendiam duplicar a altura dos edifícios ou a densidade de uma zona de vivendas... Cumprir as regras é que era uma “limitação insuportável”. Adiantava pouco apontar-lhes o exemplo da Costa do Sol, no Mediterrâneo espanhol, em que se perdeu, para sempre, uma paisagem única.

\*

Em princípios de 1989 ainda havia um problema sério de dívidas da Autarquias ao Fundo de Fomento da Habitação. Este não conseguia cobrá-las. Em combinação com o meu colega das Obras Públicas que tinha a tutela da Habitação, aceitámos a proposta feita pelos Secretários de Estado da Administração Local e da Construção e Habitação para transferir as dívidas para a Caixa Geral de Depósitos. Esta aceitou e a sua grande experiência no mundo das operações financeiras, produziu resultados excelentes. Foram assinados planos de pagamento das dívidas, com calendários realistas com quase todas as Câmaras. As mais devedoras eram, nessa ocasião, as de Braga, Aveiro e Reguengos de Monsaraz. Esgotados o instrumento da persuasão e o comprometimento voluntário do pagamento, fomos auscultados em relação à nossa sensibilidade relativamente à propositura de acções contra as Câmaras por parte da Caixa Geral de Depósitos. A resposta não poderia ter sido outra: “Cumpra-se a Lei!”.

\*

Já falei da importância dos Gabinetes Técnicos Locais que tão populares foram junto das Autarquias com centros urbanos históricos, dignos de uma recuperação competente. Em Lisboa o problema era diverso; de técnicos com capacidade

dispunha a Câmara nos seus quadros ou podia contratá-los. Mas, para uma acção ágil precisava de alguns instrumentos relativamente a imóveis decadentes propriedade de quem não fazia nada por eles. Por isso foi publicado o Decreto-Regulamentar n.º 13/88, de 13 de Março que estabelecia a favor da Câmara Municipal de Lisboa o direito de preferência, a título oneroso, de terrenos ou edifícios situados nas áreas críticas de recuperação e reconversão urbanística dos bairros de Alfama e Mouraria.

\*

As minhas relações com a Associação Nacional de Municípios Portugueses eram boas, sobretudo porque os membros da sua direcção sabiam que eu fazia tudo o que estivesse ao meu alcance para revigorar o papel do Poder Local na vida nacional. Mas, nas nossas reuniões, nunca transpareceu qualquer expressão de contentamento pelo que já tinha sido conseguido. O tom geral era sempre de queixa em relação ao “muito” que ainda não tinha sido alcançado, nomeadamente em matéria de finanças locais. Nunca tomaram a iniciativa de propor o aumento do imposto de circulação automóvel que era receita sua, mas mostravam sempre grande argúcia de argumentação para demonstrar que o Fundo de Equilíbrio Financeiro não atingia o valor consignado na Lei. Quando achavam que já tinham gasto comigo todo o seu latim, pediam para ser recebidos pelo Primeiro-Ministro que o fazia sempre comigo presente e depois de ter sido exaustivamente informado acerca das matérias que eu estimava poderem ser levantadas.

Nessa primavera, a audiência teve lugar no dia 17 de Março. O Presidente do Conselho Directivo começou por afirmar a sua perplexidade em relação ao não cumprimento da Lei das Finanças Locais; os Municípios não tinham sido ressarcidos das isenções de sisa que o Governo tinha deliberado conceder; na reforma fiscal, a colecta da derrama deveria ser processada onde se gera e não onde se localiza a sede da empresa colectada (habitualmente Lisboa); o estatuto dos funcionários municipais era diverso do dos funcionários centrais e entendiam que não o deveria ser; as contribuições para a Caixa Geral de Aposentações penalizava os funcionários municipais; finalmente, o FEF não tinha sido tão mau como de costume; o acesso dos Municípios do FEDER era uma grande coisa, mas exigia a realização

de contrapartidas nacionais para as quais não tinham meios, devendo, por isso, ser criada uma linha de crédito especial de 2 a 3 milhões de contos com vista à bonificação dos empréstimos que se viam obrigados a contrair; era urgente a florestação do país, a educação pré-escolar, saldar as dívidas com a EDP e reduzir o horário de trabalho de 48 a 45 horas; a tutela administrativa deveria passar para os tribunais e não permanecer no Governo; enfim... nos últimos meses, nenhuma proposta da ANMP tinha tido vencimento... Como de costume, tinham distribuído as queixas por vários membros do conselho, pertencentes a partidos diversos. Mas eram sempre queixas.

O Primeiro-Ministro tinha sido avisado do teor da conversa provável. Manifestou satisfação em relação ao trabalho feito e recomendou que, através do diálogo, se aumentasse o grau de convergência da colaboração que era visível; referiu-se à insuficiência crónica dos recursos; estranhou que a ANMP não aparecesse na primeira linha dos proponentes do aumento do imposto sobre os veículos automóveis; disse das batalhas que tínhamos de travar nos campos da Educação, do Ordenamento do Território e da base produtiva da nossa economia; incitou, particularmente, à cooperação na área do ordenamento; e, em relação à EDP dramatizou, dizendo que ela estava em pré-ruptura e que, portanto, não deveria ver agravada a sua situação pelas dívidas dos Municípios. E folgou por os visitantes concordarem no facto de se estar a cumprir, com folga, a Lei das Finanças Locais. Saímos todos como bons amigos.

Não sei se concordo com a apresentação sistemática de um caderno reivindicativo tão extenso. Aliás, vistas as coisas, a 25 anos de distância e apreciando como estão recuperadas tantas sedes de Concelho e como melhorou a qualidade de vida em tantos deles, talvez não houvesse lugar para tanta queixa... a não ser que se esteja convicto de que a única abordagem possível é “chorar para mamar”...

\*

Nós tínhamos definido, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/86, os três níveis das NUT (Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos). Mas foram surgindo desajustamentos vários que havia pressa em ultrapassar. Há

numerosas operações, nomeadamente de financiamento, que têm por base estatísticas referidas a territórios que devem ser homogéneos ou, de qualquer forma, possuir uma lógica interna, de modo a constituírem uma base de referência com sentido. Por isso se impunha estabelecer as matrizes de delimitação geográfica das NUT. Isso foi feito através do decreto-Lei n.º 46/89, de 15 de Fevereiro.

\*

Quando se faz a definição de espaços com limitações de utilização tão expressivas como é o caso da Reserva Ecológica Nacional ou da Reserva Agrícola Nacional deve sempre prever-se um mecanismo de aprofundamento da definição das áreas, porque, como é compreensível, o primeiro traçado tem de ser sempre baseado numa formulação de orientação geral. Isso quer dizer que os limites são traçados por largo. E qualquer libertação para utilizações justificadas tem de subir muito alto na escala da Administração ou mesmo do Governo para se tornar efectiva. Por essa razão, não posso deixar de recomendar que a tarefa de delimitação prossiga, começando naturalmente pelas zonas em que a procura é maior. Isso evita muitas queixas e atrasos. E, desde que se explique, toda a gente compreenderá, porque se tem de partir de uma definição por excesso, ajustando a mira, à medida que se prossegue o estudo. O que não se deve é cristalizar a situação numa definição que possa parecer exagerada sem demonstrar em permanência que estão a ser feitos esforços para condicionar, sem real justificação, a liberdade de um promotor que quer concretizar uma ideia. Se esta não for ajustada, justifica-se a resposta negativa e passa-se adiante, mas é preciso que fique claro por que é que se diz não!

\*

Em 31 de Março de 1989, fiz uma visita a Baião para ratificar no local o Plano Geral de Urbanização (PGU). A assinatura foi na Câmara Municipal. O Presidente (do PS) tinha preparado bem o programa, começando por fazer o que ele chamou uma “radiografia” do seu Concelho. Parece estar próximo do Porto, mas é, de facto, um Município do interior, com todas as debilidades que isso implica: falta de acessibilidade, base económica frágil, emigração forte, ausência de

quadros, dificuldade em retê-los, de ensino sofrível, equipamento de saúde incipiente... Neste caso tudo isso acrescentado com uma orografia complexa e uma dispersão populacional muito evidente. Mas tinham feito uma discussão “estratégica” acerca do que queriam para o Concelho, tendo tido a coragem política de eleger três polos onde deveriam concentrar os esforços de desenvolvimento e, portanto, os equipamentos a renovar ou a construir (a Sede do Concelho, Viariz e Santa Marinha do Zêzere).

Havia mais Baionenses fora de Baião do que na sua terra. Eu tinha encorajado os Municípios a fazerem esse exercício e a plasmar os resultados no respectivo Plano Director Municipal. Agora vinha o Presidente dizer-me: “Temos estratégia, mas não temos dinheiro!”. Estava quantificado o que se propunham fazer. O sector que mais me impressionava era o da educação e, especialmente, os níveis elevados do insucesso escolar. Por outro lado, eu não estava seguro de que o investimento em escolas em lugares remotos e de forte emigração fosse avisado. A igualdade de oportunidades oferecidas àquelas crianças era difícil de assegurar e isso reflectia-se em numerosos indicadores; não se podia tolerar uma tão grande desigualdade, logo à partida. Havia, então, no Concelho 44.000 dias de faltas por ano dos professores que lá deveriam ter ido dar aulas! O parque escolar estava muito degradado, a todos os níveis.

Haviam apostado nas estradas municipais, porque era isso que as populações pediam. Mas, nessa altura, ainda havia cerca de 70 Km para abrir. Tinham aproveitado todos os fundos comunitários disponíveis, tendo recorrido a empréstimos junto da Caixa Geral de Depósitos para constituir a contrapartida nacional (neste caso municipal). Nessa ocasião, as ajudas do FEDER, eram da ordem dos 30%. Razão tinha eu para reclamar que elas fossem maiores, o que acabou por acontecer. Já tinham também recorrido ao concurso da Engenharia Militar, a que faço referência noutra lado destas memórias.

A descrição do que se passava em matéria de saneamento básico era assustadora. No que respeitava aos resíduos sólidos a respectiva recolha só tinha lugar uma vez por semana... Apesar de todas as dificuldades, continuavam a lutar. Admirável! E eu sentia-me tocado por tantas carências e, ao mesmo tempo, por tanta determinação em ultrapassá-las. Regressava a Lisboa sempre angustiado com estas situa-

ções. Mas não há nada que substitua a informação recolhida no próprio terreno e o testemunho de quem vive todos os dias as dificuldades que nos são mostradas.

\*

Eu atribuía justificada importância à elaboração de planos de ordenamento que abarcassem um espaço vasto, maior do que o de um Município e em relação ao qual fossem tomadas decisões estruturantes, em matéria de infra-estruturas e de equipamentos.

Estava em adiantada fase de preparação o PROZED – Plano Regional de Ordenamento da Zona Envolvente do Douro. Em 31 de Março de 1989, fui à Régua para uma reunião com os autarcas e outros intervenientes, para fazer o balanço da situação. O Director-geral do Ordenamento do Território começou por dar testemunho do empenhamento dos Autarcas e justificar porque a área do PROZED – 14 Municípios – tinha sido objecto da tomada de medidas preventivas. O Presidente da Comissão de Coordenação Regional justificou a definição da área e o carácter integrado da intervenção; falou da natureza prioritária da mesma e da necessidade de se ser selectivo nas acções a levar adiante; referiu-se às ligações rodoviárias a construir, porque era o domínio que mais interessava aos Autarcas, ao PDRIMT II, às negociações em curso com o Banco Mundial e à necessidade de articular as propostas feitas com o sector do turismo. Um alto quadro da Comissão de Coordenação da Região do Norte, referiu-se à “desagregação” observada no espaço do Baixo-Douro, sublinhou a importância do eixo Vila Real – Régua – Lamego (que, agora, 2014 – já ninguém põe em causa mas que, na ocasião, muitos achavam que era “teoria”), e teceu considerações acerca da importância da consolidação de um sistema urbano no espaço PROZED. Na realidade o que ele fez foi enunciar os instrumentos clássicos do ordenamento: a rede viária, a rede urbana e o zonamento. Mas a verdade é que tinham chegado todos a acordo, o que representava um grande resultado. Falou-se, ainda, na navegabilidade do Douro e seu aproveitamento e na melhoria da linha ferroviária. Surpreendentemente, para mim, foi ter havido um acordo generalizado. Pediram-se mais estradas, o que era habitual ou a melhoria das existentes e algumas zonas industriais. Aqui é que eu punha dúvidas, porque tinha-se construído uma em Vila Real que teimava em ficar vazia

e que acabou por ser ocupada por armazéns de retém... O Presidente de Tabuaço incentivou a andar depressa; disse: "Podemos perder tudo na vida, menos o tempo!"... Felicitei todos pelo muito trabalho que tinham realizado.

Quando hoje ouço alguns "bem-pensantes" criticar a prioridade dada às ligações rodoviárias não posso deixar de evocar reuniões como esta do PROZED: mais de metade do tempo foi passada a discutir os eixos a construir e as suas prioridades relativas. Todos eram importantes!

\*

Havia um grupo de trabalho designado para fazer sugestões acerca da protecção dos centros urbanos. Ele tinha sido criado no rescaldo do grande incêndio do Chiado (25 de Agosto de 1988) e quando reuniu comigo, em 4 de Abril de 1989, tinha já realizado sete longas sessões de trabalho. Muito academicamente tinham começado por definir o conceito de centro urbano antigo para, depois, analisarem as actividades que ele poderia albergar. As condições de segurança contra incêndios, inundações e sismos representavam o foco do seu trabalho. Estavam a definir as medidas cautelares mínimas; o que tinham já produzido merecia a concordância dos representantes da Associação Nacional de Municípios Portugueses. Queriam, contudo, saber quem pagaria todas as medidas de protecção: infra-estruturas, condutas de água, melhorias nos edifícios públicos, hospitais, hotéis, etc. Eu estava mais interessado em saber o que se deveria fazer. Mas pareceu-me que o grupo fazia depender o enunciado das medidas da disponibilidade de fundos. Como tal, incentivei-os a prosseguirem os seus trabalhos.

\*

A mudança de hábitos é sempre lenta. Ou, então, faz-se em tensão para depois voltar lentamente atrás, àquilo que se conhecia e a que se estava habituado. Vem esta "tirada" quase filosófica a respeito da permanência de uma Lei que impunha o visto-prévio do Tribunal de Contas a todas as admissões de funcionários para as Autarquias Locais. Quando o mundo da Administração era pequeno e as alterações poucas, como no tempo do Doutor Salazar, era esse o procedimento imposto e que a ninguém ocorria alterar.

Mas, numa ocasião em que se pretendia responsabilizar os órgãos do Poder Local pelas decisões que tomavam, deixá-los suspensos longos meses pela decisão de um Tribunal, parecia-me incongruente. Também parecia o mesmo ao presidente da Associação Nacional de Municípios Portugueses, Dr. Artur Torres Pereira que, numa reunião de trabalho que tivemos em 6 de Abril me apresentou a questão da forma apaixonada, como ele sempre fazia essas coisas. Elas acabaram por ter uma solução mais aceitável: só as novas admissões é que estariam sujeitas a visto-prévio; todas as outras seriam objecto de um procedimento aligeirado. Menos de acordo com ele estive eu em relação a um outro ponto em que ele insistia. Tinha-me dado muita canseira ter convencido o Governo Português e a Comissão Europeia de que o nosso estádio de desenvolvimento reclamava a colaboração das Autarquias Locais, devendo nós contar com elas como parceiros nos empreendimentos que assegurariam o desenvolvimento geral. O FEDER dava ajudas, mas era preciso constituir a contrapartida nacional. Muitos tinham de recorrer ao crédito para o fazer. O Dr. Torres Pereira queria que eu fizesse a proposta de prescindir de um ou dois milhões de contos ao montante geral concedido, orientando essa verba para a bonificação de uma linha de crédito de curto-prazo que tornasse mais atraente a formação dos montantes de contrapartida. Eu era a favor da necessidade de escolher os melhores projectos e de promover competição entre aqueles que os apresentassem. Isso fá-los-ia pensar melhor em cada projecto, procurando inclusivamente melhores soluções técnicas para aquilo que pretendiam fazer. E não estava, de facto, convencido de que uma bonificação de meio ou mesmo de um ponto constituísse obstáculo à concretização de bons projectos que, obviamente, deveriam ser objecto de análises de sensibilidade ao valor da taxa de juro e a muitas outras avaliações que garantissem que eles eram, de facto, consistentes.

Sabe-se que, no anterior regime, os funcionários públicos ganhavam pouco, mas não pagavam o, então, chamado imposto profissional. Com o XI.º Governo toda a gente passou a pagar esse imposto. Os funcionários municipais foram aumentados 8% nas suas remunerações, mas o IRS, para muitos, cresceu mais do que isso. A ANMP queria voltar à situação anterior ou, então, que se aumentasse o salário de maneira a que a operação fosse neutra. É evidente que eu não iria pôr esta questão ao Ministro das Finanças. Sabia a resposta, de antemão.

\*

Eu sou a favor da maior descentralização possível de funções com a correspondente responsabilização de quem as desempenha. Mas as funções de Inspeção nunca devem ser descentralizadas! Devem permanecer como uma das formas de assegurar que não se verificam pressões indesejadas sobre os inspectores.

\*

Fazia-me sempre uma dor de alma verificar que havia alguns Concelhos com Autarcas dedicadíssimos e com genuína vontade de ultrapassar as graves situações de carência em que se encontravam, mas que não tinham meios para o fazer. Tal era o caso de Tarouca que, em 1989, só dispunha de 30% do Concelho coberto por redes de saneamento básico.

Recebi, em 13 de Abril, o Presidente da Câmara. Entre um rosário de problemas referiu-me a situação da ponte de Ucanha que ameaçava ruína, mas continuava a ser usada, porque não havia outra ligação entre as margens nas imediações. A ponte tinha sido fechada há dois anos, mas com numerosas queixas das populações. Era preciso fazer uma variante que teria de incluir uma pequena obra-de-arte. Essa ligação era da responsabilidade municipal; custava cerca de 50.000 contos e ele só tinha 5.000 contos no orçamento.

A salvaguarda de um monumento único, que eu me lembrava de ter visitado quando tinha 15 ou 16 anos, levou-me a propor ao Autarca um contrato-programa para a construção da variante; ele arranjava um pouco mais; eu procuraria conseguir o resto. Alguns anos depois passei pela terra. Fui ver a ponte, entretanto restaurada, e a variante. Fiquei contente com o que vi!...

\*

Em Portugal, os condicionamentos gerais, quando se chega aos serviços do Estado, costumam ser torneados com grande facilidade. A Reserva Agrícola Nacional foi definida para preservar os nossos melhores solos agrícolas, por não sabermos quando teremos de os mobilizar para a nossa própria alimentação. E porque, como diria Mark Twain, “eles já não se fabricam”!... Mas, em caso de “aperto” aí vão os serviços públicos e ocupam-nos sem dar grande satisfação. Foi o que

constatei, em Abril de 1989, com a localização das novas escolas C+S (Complementares e Secundárias). A delapidação do solo agrícola estava a decorrer a taxas inacreditáveis, invocando sempre não haver alternativas. Por isso, eu fui sempre tão insistente quanto à elaboração dos Planos Directores Municipais. Eles tinham de estabelecer os locais adequados para a localização dos diversos equipamentos, preservando naturalmente os terrenos classificados como RAN e como REN (Reserva Ecológica Nacional). E é evidente que a gestão das Reservas não poderia ser feita nem de muito longe (Lisboa), nem de muito perto (localmente). Era uma função adequada para os órgãos das regiões administrativas.

\*

Em 1989, estava-se em plena fase de expansão do investimento com o auxílio de fundos comunitários. Construía-se muito equipamento novo, para fins muito diversos. Apesar de termos bons arquitectos, em Portugal, nem tudo o que se fazia tinha qualidade. Havia muita imitação quase sempre do berrante. O pior é que o gosto é subjectivo. A única coisa que podíamos fazer era exigir que os projectos fossem assinados por arquitectos. Não poderíamos exigir que fossem todos bons arquitectos. Por isso, fui chamado, algumas vezes, a inaugurar coisas muito feias. O que me confrangia era ter-se perdido a oportunidade para construir um bom edifício que ajudasse a estabelecer padrões que fossem copiados pelos promotores privados, desse modo contribuindo para elevar a qualidade da arquitectura praticada. De qualquer modo, foi-se avançando e em muitos lados vê-se onde houve “dedo de arquitecto”...

\*

Em 18 de Abril de 1989, tive uma reunião com a Associação Nacional de Municípios Portugueses sobre questões que não tinham sede de resolução no MPAT. Elas tocavam o Secretário de Estado do Orçamento e o Ministro da Indústria e Energia. Os dois vieram à célebre sala do Conselho de Estado, no edifício onde eu tinha o meu gabinete, no Terreiro do Paço. O primeiro tema foi a redução do horário de trabalho dos funcionários autárquicos. O primeiro não via inconveniente em fazê-lo, desde que fosse com aumento de produtividade e sem alargamento do

número de efectivos. Fiquei com a impressão de que não era bem isto que os nossos interlocutores queriam...

Quanto aos assuntos a tratar com o Ministro da Energia eles respeitavam todos à avaliação do património das Autarquias a transferir para a EDP, ao pagamento da energia gasta em iluminação pública e outros consumos suportados pelos Municípios. O Ministro esclareceu que o preço da energia em Portugal era elevado por muitas razões: as tarifas da EDP cobriam mais encargos financeiros do que os custos de produção; por outro lado, havia consumidores que não pagavam: se fossem privados veriam cortado o fornecimento de energia; se fossem públicos (hospitais, escolas, Câmaras...) isso poria enormes problemas. Tínhamos que saldar o passado de forma realista e não deixar agravar-se a situação presente. Havia que injectar liquidez na EDP e gerir as dívidas acumuladas pelas Autarquias. Era preciso estancar o crescimento dessas dívidas; ainda havia, nessa altura, 85 Câmaras que não tinham assinado o acordo que fixava o seu montante. Eram intermináveis estas reuniões... e pouco estimulantes.

\*

As pessoas não imaginam que em Vilar Formoso tem lugar uma das maiores feiras da Península Ibérica. Com uma longa tradição! E a terra não se soube ordenar, nos seus espaços, de modo a acolher um acontecimento comercial do mais relevante significado. Ia começar-se, então, a elaborar um Plano Geral de Urbanização. Corria o risco de não servir para nada, porque os agentes económicos “têm horror ao vazio” e vão tomando as suas decisões. Também aqui foi necessário estabelecer um regime de medidas preventivas. Ele foi o objecto do Decreto-lei n.º 15/89, de 19 de Abril. Por outras razões, uma coisa semelhante teve de ser feita, porque estava a iniciar-se a elaboração de um plano parcial de salvaguarda e protecção da área envolvente ao nó sul da ponte da Arrábida sobre o Douro. Enquanto a economia estava morna ou fria, nada ou quase nada se passava; mas logo que ela aqueceu e que as novas superfícies comerciais começaram a descobrir que o que lhes interessava eram as zonas de maior acessibilidade, tudo mudou. As medidas preventivas constaram do Decreto n.º 22/89, de 15 de Maio.

\*

Em 9 de Maio de 1989 fui a Faro reunir com alguns agentes intervenientes na elaboração do Plano Regional de Ordenamento do Território do Algarve. Tinham juntado um volume de informação vastíssimo: cerca de 4.000 processos de aldeamentos turísticos e de loteamentos haviam sido consultados. O diálogo com as Autarquias Locais prosseguia, mas as próprias Câmaras Municipais tinham dificuldade em aperceber-se do que se estava a passar nos seus territórios, tal era a indisciplina vigente. Por exemplo, em Lagos, apesar de o PDM estar quase aprovado, já se tinha constatado que estavam a desrespeitá-lo. Foi preciso fixar a escala dos diversos mapas a utilizar; estabeleceu-se a escala 1:10.000 para a realização dos trabalhos, mas a de 1:50.000 para a apresentação das opções que fossem tomadas, para a delimitação das zonas agrícolas, dos biótipos, da protecção da paisagem, dos aquíferos subterrâneos que nós considerávamos como reservas de água estratégicas a preservar a todo o custo, tal como se faz em Israel. Verificámos que os projectos agrícolas financiados pelo FEOGA – Orientação estavam predominantemente localizados em cima daqueles aquíferos; a agricultura intensiva com recurso a fertilizantes usados em quantidade acabaria por contaminar os lençóis freáticos inferiores, tal como acontece frequentemente, na Holanda. As infra-estruturas rodoviárias pretendidas desenvolviam-se todas no sentido W-E, portanto, longitudinalmente, criando problemas enormes de ordenamento. Foi-nos comunicado que o que estava realizado em matéria de ocupação do solo (loteamentos) era somente 40% do que já estava aprovado, o caso mais bocado sendo o concelho de Albufeira. Como muitas infra-estruturas, nomeadamente as de saneamento básico, estavam a ter como bases de cálculo, valores já ultrapassados, tinha de se proceder rapidamente à sua actualização; isso era particularmente crítico em relação às estações de tratamento de esgotos. Os “indisciplinadores” eram, manifestamente, os promotores privados que actuavam freneticamente; as Câmaras limitavam-se a ir atrás, construindo infra-estruturas; mas também não queriam impor disciplina porque estavam convencidas de que tanto investimento só poderia ser benéfico para as suas terras. A aquisição de terrenos pelas Câmaras não tinha significado. Nenhuma Câmara estava a comandar a ocupação do seu próprio território. Continuavam a aparecer pedidos de loteamento para

zonas já muito densamente povoadas. Por estas razões, eu forçava a elaboração de Planos Directores Municipais. A decisão casuística relativamente aos pedidos de ocupação, processada sem qualquer quadro de referência e ao sabor da inspiração do momento só poderia conduzir ao desastre. Como é sabido, a elaboração dos PDM teve de ser imposta, apesar das maiores resistências postas por muitos Autarcas, naturalmente aqueles que queriam ficar com as mãos livres para tomar as decisões que muito bem entendessem. Havia hiatos legais que era preciso preencher com urgência no campo do licenciamento de obras particulares (D.L. n.º 166/70), da desanexação das parcelas, da divisão em parcelas... subsistia o problema do cadastro desactualizado. Tinha que ser definido o conceito de “zona saturada” e dar-lhe forma legal, para poder ser consequente na acção. Decidiu-se generalizar o recurso a medidas preventivas que ajudassem as Câmaras a analisar os pedidos de licenciamento. Mas nós sabíamos que essa imposição iria ser polémica. Mesmo assim, avançou-se. A população residente no Algarve era, nessa altura, de 340.000 habitantes. Em Agosto admitia-se que lá estivessem 1,3 milhões de pessoas! As infra-estruturas e muitos equipamentos tinham de ser previstos para este número ou mesmo mais.

Passou-se em revista o estado das finanças locais. Estimava-se que as Câmaras Municipais estivessem com um saldo de 800.000 contos, o que permitia ser confiante em relação à realização das contrapartidas nacionais às ajudas comunitárias. Mas estas não viriam se não fossem apreciadas num quadro geral inteligível. Daí a minha pressa em dispor dos PDM e do PROT devidamente fundamentados. Mas as Câmaras não dispunham, então, da informação actualizada sobre o uso e ocupação do seu próprio solo. Era por aí que se tinha de começar. O caminho-de-ferro não era usado e o tráfego rodoviário tinha explodido. Eu próprio tinha experimentado nesse dia a confusão e estávamos em Maio! O que seria em Agosto!... Um aspecto de pormenor que causava a pior das impressões respeitava aos painéis publicitários. Era uma selva de informações, completamente descomandada. Quem quisesse pôr um qualquer dístico fazia-o à vontade, porque ninguém teria pressa em fazê-lo cumprir com a Lei. Tomámos a decisão de impor medidas preventivas em sete concelhos. Sabíamos que iria haver protestos de todos os lados. Avançámos, mesmo assim.

Um outro problema respeitava às pedreiras que eram indisciplinadamente exploradas para fazer face a tanta construção. Já estavam a ser usados inertes de fraquíssima qualidade... Não havia outros a distância conveniente.

A nova aerogare em projecto teria o seu impacto espacial muito expressivo, porque seria um gerador de tráfego pontual de enorme importância. Nessa sessão foram discutidos vários cenários a que demos nomes diversos. Acabei por dar o meu aval ao que tinha, emblematicamente, o nome de “Enough is enough!”. Nunca Shakespeare foi invocado com tanta propriedade!... Os outros ou privilegiavam o turismo de luxo (impossível de concretizar) ou o turismo de massas, à espanhola (contra o qual todos diziam estar). O número de camas previsto, se não se fizesse nada, seria de 700.000, em 2004. Para conseguirmos limitar o número a 550.000, nesse ano, ter-se-ia de começar a travar desde logo.

O problema seguinte era passar à concretização do decidido. A curto-prazo figuravam as medidas previstas nas zonas mais críticas. A médio-prazo estavam os PDM em todos os Concelhos. Teríamos de sensibilizar os Autarcas, os empresários do turismo e da construção civil, os promotores das mais diversas actividades e os presidentes dos bancos que estavam a injectar dinheiro em empreendimentos cuja degradação seria mais rápida do que elas poderiam pensar. Daí o meu empenhamento na comunicação. Dizia, sempre que podia, que os sistemas de incentivos não iriam ser aplicados para estimular o desordenamento. Tratava-se de inverter uma tendência que tinha adquirido inércia no movimento e que era, portanto, muito difícil de fazer parar.

Sabíamos que, nessa altura, o investimento imobiliário estrangeiro no Algarve era de 48 milhões de contos por ano (informação do Banco de Portugal). Isso também contava. Definimos que a aprovação do PROT teria duas fases: a primeira, uma aprovação geral pelo Conselho de Ministros (muito publicitada, naturalmente) e a segunda constituída pela celebração de protocolos com as Câmaras Municipais e homologados pelos ministros sectoriais que se comprometiam a não financiar nada que fosse contra o conteúdo das medidas preventivas e, posteriormente, dos PDM. Decidimos fixar prazos curtos para a utilização dos licenciamentos já autorizados. Muitos dos que haviam sido concedidos já não se realizariam. Os prazos curtíssimos também seriam utilizados para a consulta às Câmaras a respeito do

próprio PROT. E adoptou-se um formalismo rigorosíssimo para incumbir a Comissão de Coordenação da Região do Algarve de fazer a gestão de todo o processo. Assim se fez parar uma “locomotiva louca” que iria acabar por destruir o Algarve. É evidente que não me tornei muito popular em certos meios. Mas ganhei o respeito de outros. Estes é que me interessavam!

\*

Em conversa tida com o Prof. Barbosa de Melo, decidi (10/05/89) desencadear uma acção de sensibilização das Câmaras Municipais para a salvaguarda dos arquivos municipais. Ele referiu-me o caso de uma Câmara onde tinha sido encontrado o seu foral manuelino, devidamente encadernado, a calçar uma mesa manca!... O Secretário de Estado da Administração Local era, felizmente, muito sensível para estes aspectos da administração. Logo adoptou a minha recomendação. A ignorância é o pior inimigo do desenvolvimento civilizado! Eu abomino a boçalidade...

\*

Eu tinha no Deputado Silva Marques, um interlocutor inteligente e informado sobre os assuntos da Administração Local e, de uma maneira geral, sobre a evolução política nacional. Estimava ouvi-lo discorrer sobre esses temas. Visitou-me em 11 de Maio para me recomendar: i) Que houvesse uma declaração política de intenções do PSD acerca da regionalização; as vacilações estavam a ser muito negativas; ii) Que se reabrisse um debate sobre o tema no quadro da integração europeia e do Plano de Desenvolvimento Regional; iii) Que fosse elaborado um projecto de lei de descentralização que tratasse a centralização que, todos os dias, se observava e contribuía para a macrocefalia de Lisboa e para a desertificação do país. Sabia que a oposição se estava a movimentar nesse sentido. Queria que fosse o PSD a tomar a iniciativa que, aliás, não era mais do que cumprir o Programa de Governo. Este tema representa uma das minhas recordações mais amargas. Quem vai para o Governo sabe que tem de engolir muitos “sapos”. Para mim, este foi o pior! Tratarei dele em capítulo à parte. Mas posso desde já adiantar que foi uma das maiores oportunidades perdidas pelo país, estimulada por numerosos jogos de bastidores e de intrigas sorrateiras, interpretados, na maior parte

das vezes, por quem acabou por mostrar os seus interesses na centralização e por quem tinha muita aversão à dispersão dos poderes.

O projecto de lei seria objecto de uma declaração pública a fazer por um Deputado. A seguir deveria haver uma proposta de lei relativa à Lei de Bases da Descentralização, com referência aos sectores a descentralizar. Ele designava as propostas de lei relativas à descentralização de cada sector, como “propostas de revolução”... A desconcentração deveria constituir uma operação administrativa do próprio Governo. Eu estava de acordo com a abordagem proposta.

Também falámos da criação das freguesias, vilas e cidades. As duas últimas podiam ser criadas à vontade, porque não tinham reflexos orçamentais e havia alguns Deputados muito provincianos que estavam convencidos de que entrariam para a História com a sua iniciativa... Mas a criação de freguesias implicava muita coisa. Justificar-se-ia, eventualmente, em Loures, onde em território vazio se tinham fixado muitos milhares de novos habitantes. No resto do país, não havia justificação nenhuma. Tanto assim foi que, passados 25 anos (2013), se acabou com umas dezenas, à bruta, sem negociação nenhuma (salvo em Lisboa) e as coisas estão a correr sem sobressaltos.

Havia, ainda, a proposta vinda do próprio PSD para criar lugares permanentes nas Juntas de Freguesia. Seria um sinal errado a dar às Autarquias estar a alargar os quadros. Havia “clientelas” a pressionar, mas à escala das pequenas freguesias, quase sem actividade para além das reuniões dos seus órgãos, não se justificava estar a inventar artificialmente uma função. Combinámos que era para contrariar a criação de novas freguesias e o guarnecimento das existentes com funcionários permanentes que, manifestamente, não teriam com que ocupar o seu tempo.

\*

No final da década de 80, o crescimento da Área Metropolitana de Lisboa estava a ser explosivo, com a vinda de milhares de imigrantes e a instalação de numerosas unidades industriais e comerciais. Tornava-se imperioso ordenar o espaço. Foi o que o Governo determinou através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 21/89, de 15 de Maio. Incumbiu a Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo de preparar um Plano Regional, em dezoito meses, definindo a área a ordenar e os objectivos a alcançar.

\*

Em 15 de Maio de 1989, o Secretário de Estado da Administração Local e do Ordenamento do Território comunicou-me que a “onda” de elaboração de Planos Directores Municipais estava a acelerar-se e que a Direcção-geral do Ordenamento do Território estava a ficar “submersa”. Fiquei contente. A Secretaria-geral contratava uma dúzia de técnicos eventuais para fazer face a uma questão que era, por natureza, pontual.

\*

Recebi, em 23 de Maio de 1989, o Prof. José Matoso que me vinha alertar para a falta de atenção que estava a ser dada aos arquivos e, nomeadamente, aos arquivos municipais. Recebi-o acompanhado do Secretário de Estado Nunes Liberato, que eu sabia particularmente interessado na matéria. Havia legislação, mas ela não era suficiente. Quase tudo – arquivos notariais, paroquiais, registo civil, ... – deveria ir para os arquivos distritais. É com essa matéria-prima que se poderá fazer investigação histórica. E o que, por Lei, não tenha de ser tratado, deve ser preservado. Deveria ser feito o levantamento dos arquivos com documentação histórica. Queria que fosse elaborado um manual com instruções sumárias para os arquivos municipais, com o que, naturalmente, concordei; alguma negligência devia ter por base um grande grau de ignorância. Nessa ocasião, havia 16 arquivos distritais mais dois especiais, o de Braga e o de Coimbra.

Além de instruções para a informatização dos arquivos, havia que curar da formação do pessoal. Segundo o meu visitante dizia, nos arquivos municipais não havia técnicos; só tinham “curiosos”. Queria que fossem criados lugares de técnicos municipais devidamente formados para tratarem dos arquivos, parte da memória nacional. Mas alertava para a necessidade de identificar os que tivessem interesse nacional para começar por eles a acção. Era preciso começar pela inventariação dos arquivos municipais existentes para a qual eu propus uma parceria com a Associação Nacional de Municípios Portugueses. Mas os arquivos distritais também precisavam de guarnecimento, em matéria de pessoal. O Prof. José Matoso dizia que precisavam, pelo menos, de um director de arquivo e de mais duas pessoas inteligentes...

Interessou-se, também, pelos arquivos localizados nos PALOP. Sabia do meu apoio ao Arquivo Histórico Ultramarino, mas gostaria de que nós estendêssemos a nossa acção aos que estavam em África e na Ásia.

O Prof. José Matoso era, nessa ocasião, Presidente do Instituto Português de Arquivos. Estava, portanto, a assegurar que a documentação existente e interessante não se perdesse. A História está cheia de perdas irreversíveis neste domínio. É nossa obrigação evitar que isso aconteça.

\*

Em 1989, quem presidia à Associação Profissional dos Arquitectos Portugueses era o Arq. Nuno Teotónio Pereira, um bom profissional e um cavalheiro com quem se tornava sempre fácil trabalhar. Conservo boas recordações das vezes em que nos encontrámos. Uma delas foi no dia 30 de Maio desse ano. Como sempre, trazia os assuntos todos muito bem estudados. Eu tinha-lhe solicitado sugestões para programas na TV sobre arquitectura e sobre arquitectos. Entregou-me um conjunto delas, que eu fiz seguir para o meu colega que tinha a tutela dos canais públicos. Depois passámos em revista as directivas comunitárias sobre a encomenda pública de serviços (sobre a qual já havia uma tomada de posição por parte do Conselho Europeu de Arquitectos), sobre a responsabilidade profissional e sobre a encomenda pública de obras (empreitadas). Em relação aos trabalhos de consultoria pretendia que se contemplasse a intervenção das associações profissionais no processo. Eu não era da mesma opinião, salvo quanto à garantia de competência dos consultores que tinha de ser assegurada por aquelas associações. Tratámos dos seguros de responsabilidade profissional que ambos pensávamos deverem ser generalizados e, por isso, mais acessíveis. Discutimos, ainda, o licenciamento municipal, nesse tempo ainda regulado pelo Decreto-lei n.º 166/70 e que se impunha actualizar, garantindo a transparência de todo o processo.

\*

A situação do abastecimento de água a Castelo Branco era angustiante. Por isso, foi dada prioridade à construção da barragem da Marateca. Recebi em 2 de Junho de 1989 o presidente da Câmara que me veio anunciar que ela estaria concluída

em Outubro, bem como a ETA (Estação de Tratamento de Água) que ficava ao lado da barragem. Mas da conduta de 750 mm de diâmetro e se estendia ao longo de 18 km ainda faltava construir 3 km. A nova estação elevatória estava em construção mas reclamava mais 1 km de conduta para a qual não havia ainda financiamento... Quando hoje se olha para trás, forçoso é concluir que se avançou muito em matéria de elaboração e gestão de projectos de engenharia. Também tratámos do regadio de 2.500 hectares no planalto de Castelo branco (Lardosa, Alcains, etc.). O problema fundamental era o do financiamento. Deviam a uns empreiteiros e à empresa fornecedora dos tubos.

O abastecimento de água à cidade tinha custado cerca de 4 milhões de contos e só tinham tido 470.000 contos de subsídio do FEDER; onde ir buscar o restante? A situação era, verdadeiramente dramática.

O Presidente da Câmara debatia-se com a construção clandestina de habitações que, segundo ele, era mais extensa do que os loteamentos legais. Era preciso gizar um contrato-programa que evitasse a ruptura financeira que era fácil de adivinhar. Ele estava angustiado, porque a pressão sobre a Câmara era muita. Mas, manifestamente, era um homem muito dedicado e que queria dar resposta a tudo, numa fase em que muitos abandonavam as aldeias para se fixar na cidade, onde esperavam encontrar novas oportunidades de educação e de emprego para os filhos e colocação para eles próprios porque a actividade agrícola já não os sustentava, nos níveis de vida a que eles aspiravam. A angústia dele era quase contagiante. Mas eu tinha de me manter firme em relação às regras gerais estabelecidas. Só podia ajudá-lo se descobrisse uma fórmula praticável dentro do quadro geral fixado. Mas era uma época em que os Autarcas queriam tudo: abastecimento de água, esgotos, escolas, pavilhões gimno-desportivos, habitação social... e tinham muita dificuldade em estabelecer prioridades. As conversas tinham de ser longas, calmas e construtivas. E, também, pedagógicas no sentido de levar o interlocutor a aprender a definir prioridades.

\*

Sabíamos alguns atropelos que estavam a acontecer em matéria de preservação do património municipal. Solicitei, em 6 de Junho de 1989, ao Secretário de Es-

tado da Administração Local para que fosse desenvolvido um conjunto de regras que definissem quem tomaria a iniciativa de propor a classificação de imóveis, de conjuntos de imóveis ou de conjuntos de árvores que garantissem a conservação do que merecesse sê-lo. E que definisse a vinculação desse património. Devo dizer, vinte e cinco anos depois (2014) que é visível, ao longo de todo o país, um esforço expressivo de salvaguarda das peças ou conjuntos mais importantes. Mesmo em vilas remotas de interior, os centros foram alindados, sendo perceptível o “dedo do arquitecto” em muitas soluções. É evidente que os Gabinetes Técnicos Locais também fizeram muito por isso nos centros onde foram instalados e em muitos outros que viram o que se fez em alguns Concelhos vizinhos.

\*

De 10 a 13 de Junho de 1989 fiz uma longa viagem a Trás-os-Montes para visitar realizações em curso e fazer reuniões com Autarcas acerca dos seus projectos futuros. Devo dizer que nunca me custou fazê-lo, apesar de as estradas nessa época serem muito pouco confortáveis. Os programas eram pesados e eu adormecia frequentemente entre duas vilas; um dia acordei durante a viagem e disse. – “Já estamos na Terra Quente!”. O Secretário de Estado, que ia comigo, olhou espantado e disse: “Como sabe, se ia a dormir?” Tinha acordado com o cheiro da esteva! Mirandela estava à vista...

Em cada um dos Concelhos visitados passámos em revista tudo o que estavam a fazer e o que pretendiam ainda realizar, vimos a que programas se poderiam candidatar e definimos, em alguns casos, os projectos que teriam de ser adiados, por falta de fundos. Lembro-me de um tema politicamente sensível: era preciso regulamentar a realização das festas locais que ocupavam os trechos das estradas nacionais que atravessavam as povoações. Havia frequentes acidentes e muitas queixas dos automobilistas, que se viam atrasados nas suas viagens; mas tinha de se fazer face a uma tradição enraizada de que as populações não queriam abrir mão. Remeter as festas para as ruas secundárias era um desprimor e a procissão principal perderia brilho se não desfilasse no primeiro eixo viário da terra. A construção de novos eixos exteriores às povoações permitiu ultrapassar o problema, mas, naquela altura a solução foi a informação prévia dos automobilistas

em locais onde eles ainda pudessem tomar decisões alternativas. Mas reclamou muita conversa!...

Num outro Concelho o problema era outro. Estavam todos de acordo em que o lobo fosse protegido, mas punha-se a questão de saber quem pagava os estragos que eles causavam, como pagava, quem organizava os processos e mais mil questões... Estava-se mesmo a ver a devoção com que o protegiam!...

Eu não podia fazer estas viagens com frequência, mas gostava delas quando e onde quer que acontecessem.

\*

Fátima era, nessa altura (1989), uma enorme confusão, em termos de ordenamento do território. Impunha-se uma acção determinada através de um Plano Geral de Urbanização que a autarquia adjudicou a uma empresa privada face a um caderno de encargos por nós aprovado. Era urgente localizar e dimensionar os parques de estacionamento que tanta falta faziam. Mas impunha-se aprovar, sem demoras, medidas preventivas que contivessem o crescimento explosivo que se estava a verificar: na Câmara Municipal de Vila Nova de Ourém entravam quatro novos pedidos de licenciamento por dia! Era indispensável estudar as ligações à auto-estrada e prever a existência de transportes públicos, porque a frequência intensiva da área já não ocorria somente uma vez por mês. Interessei-me, particularmente, pela instalação de uma comissão de estética; para muitas construções já não foi a tempo; não tenho a certeza de que os resultados do seu trabalho tenham sido notáveis!... Havia um problema enorme com o abastecimento de água; teve de ser a Câmara de Leiria a fornecê-la em termos transitórios. A EPAL tomou a seu cargo a resposta de longo-prazo.

Fátima sofre de todos os problemas dos lugares centrais com ocupações de ponta frequentes, mas com uma procura média dos serviços muito baixa. Tudo tem de ser dimensionado para as pontas com os custos inerentes. Por isso, tudo tem de ser bem pensado: investimento e exploração. As comparações faziam-se com Lourdes que tinha 5 milhões de peregrinos por ano. Fátima teria entre 3 e 4 milhões mas estava a crescer de forma muito expressiva. Mas os problemas eram imensos: a recolha e o tratamento de lixo, a poluição sonora, a protecção ambien-

tal, a intrusão da publicidade, o trânsito peatonal sem vias dedicadas, a concentração de deficientes com necessidades especiais, etc. Foi criada uma comissão de acompanhamento da elaboração do PGU a quem foram dadas recomendações de reunião frequente. Ele tinha de ficar pronto em dez meses!

\*

Em 12 de Julho de 1989, fui à Assembleia da Republica para discutir a proposta de lei sobre Planos Municipais de Ordenamento do Território. Tínhamos preparado um documento contendo preceitos exequíveis e que tinha beneficiado do concurso de numerosos agentes com experiência no mundo das Autarquias. Tínhamos solicitado uma autorização legislativa para produzir a lei por isso ser mais rápido e não termos de aguardar por um agendamento em que os partidos queriam sempre negociar, atrasando todo o processo. A Deputada Leonor Coutinho queria que ficasse claro que o diploma que propunha instrumentos de planeamento urbano que vinculavam as Autarquias Locais e os privados, também vinculasse a Administração e o Governo. O Deputado Carlos Lilaia queria que eu justificasse o longo período entre o pedido de pareceres que tinha sido feito e a apresentação da proposta de lei no Parlamento. O Deputado Cláudio Percheiro queria que não se tratasse de um pedido de autorização legislativa, mas de uma proposta material de legislação substantiva; queria também que, no nosso pedido, estivesse incluído o licenciamento das grandes superfícies comerciais; temia que se estivessem a retirar funções às Autarquias. A Deputada Ilda Figueiredo queria saber em que medida a auscultação à Associação Nacional de Municípios Portugueses tinha influenciado a nossa proposta. E lamentava, também, que não se tratasse de uma proposta formal apresentada à Assembleia; não gostava do processo expedito de um pedido de autorização legislativa. A Deputada Helena Roseta alertou-nos para as dificuldades que teríamos de enfrentar para dar cumprimento à legislação que propúnhamos; queria que ficasse mais clara a articulação entre aquela legislação e a política de solos e mais explicitados os instrumentos que o promoviam; insistiu muito na urgência com que deveria ser estabelecida uma política de solos; e queria que houvesse uma clarificação das circunstâncias em que os planos de ordenamento seriam suspensos. No final da sessão eu folguei por termos escolhido seguir a via do pedido de autorização legislativa.

\*

Por estranho que possa parecer, o sabugueiro era, pelos seus frutos, um recurso importante para Tarouca. Nunca ninguém tinha feito selecção de plantas ou mesmo definido os parâmetros pelos quais deveria ser avaliada a produção. Num encontro com o Presidente da Câmara, ele queixou-se de que o ano (1989) estava a ser péssimo e que isso iria comprometer a prosperidade económica do Concelho. Incitei-o a ir encomendar à universidade vizinha – a UTAD – um estudo sobre o sabugueiro, voltado para a avaliação das suas potencialidades como matéria-prima e não somente como corante de vinho de baixa qualidade.

Nessa conversa tive a boa notícia de que a ponte da Ucanha já estava restaurada! Mas tive, também a informação de que 80% das Câmaras do Distrito de Viseu não investia em nada, porque os seus recursos estavam a ser todos absorvidos pelos salários dos seus funcionários. Como não havia empregos locais, muitas Autarquias tinham-se tornado empregadores directos. Haviam contratado especialmente gente sem grandes habilitações; por isso, nem os serviços se modernizavam, nem havia dinheiro para pôr de lado e investir. Não havia meios, sequer, para pagar o gasóleo aos destacamentos de Engenharia Militar cujos serviços tanto estimavam. Era uma questão cuja resolução levaria anos...

\*

O comum das pessoas não imagina que há terras que querem mudar de nome, por virtude da evolução do significado corrente de certas designações ou porque é necessário dar novo nome a realidades que, entretanto, foram surgindo. O Instituto Geográfico e Cadastral era confrontado com problemas desses. E o Decreto-lei n.º 513/80, de 28 de Outubro já não dava solução aos problemas, impondo-se a sua alteração. Por isso foi criado – através do Decreto-Lei n.º 230/89, de 21 de Julho – o Conselho Nacional de Toponímia, como órgão de consulta e apoio do I.G.C. Posteriormente, pelo Decreto-regulamentar n.º 19/89, de 21 de Julho, foi estabelecido o regulamento do Conselho Nacional de Toponímia que fazia o elenco das suas principais funções: i) Disciplinar a atribuição dos nomes geográficos em vigor e a vigorar no país; ii) Colaborar na normalização internacional dos nomes geográficos e iii) Difundir a informação respeitante aos nomes geográficos.

\*

Em 10 de Agosto de 1989, fizemos a avaliação da situação da integração dos serviços de electricidade municipais na EDP. Nessa data, 201 Câmaras não tinham problemas. Das restantes, 46 tinham pedido uma comissão de avaliação do património a transferir. Havia 61 que nunca tinham respondido a nenhuma diligência quer da EDP, quer do Ministério da Industria e Energia. À data, estavam 67 Câmaras em negociação bilateral: umas queriam receitas em 12 anos, outras em 50; em relação aos consumos em dívida muitas queriam o perdão dos juros... A negociação, para ser levada a bom termo e em tempo útil tinha de ser feita caso a caso. Havia situações com dívidas de milhões de contos; um pequeno município devia 14 milhões de consumos não pagos. Como era possível que devêssemos tanto uns aos outros? A indisciplina era a regra. E o não-cumprimento das dívidas era tido como quase uma prova de esperteza... Foi preciso ameaçar com a cobrança por via da dedução nas verbas do FEF. Reproduzindo uma frase de um brasileiro, alguém dizia que Portugal era pequenino, mas um “torrãozinho” (imagino que de açúcar...). Quem teve que negociar um processo como este, pode assegurar que, no meio do rebuçado, havia muitas bolsinhas de veneno... O que não o impedia de ser um “torrãozinho”, no seu conjunto... Duro de mastigar!...

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS. VOLUME 3/12

### CAPÍTULO XV

- (1) **CORTESÃO, Jaime** (1966). *Raposo Tavares e a Formação Territorial do Brasil – Volumes I e II*. Lisboa: Portugália Editora.
- (2) **COSTA E SILVA, Alberto** (1989). *Vício de África e Outros Vícios*. Lisboa: Sá da Costa Editora.
- (3) **CARTY-GENERAL, Jonh citado em GRANT, Eugene & IRESON, W. Grant (1970)**. *Principles of Engineering Economy*. (5.ª edição). New York: Ronald Press.
- (4) **FERRÃO, José Mendes** (1992). *A Aventura das Plantas e os Descobrimentos*. Lisboa: Instituto de Investigação Científica Tropical.
- (5) **ORTA, Garcia de** (1964). *COLÓQUIOS dos Simples*. (Versão Portuguesa; Edição Comemorativa do Quarto Centenário da Publicação). Lisboa: Junta de Investigações do Ultramar.
- (6) **FIGUIREDO, Fidelino de** (1957). *O Medo da História*. Lisboa: Guimarães Editora.

### CAPÍTULO XVI

- (1) **PISANI, Edgard** (2013). *Mes Mots*. Paris: L'Aube.
- (2) **FLORIDA, Richard** (2002). *The rise of the creative society*. New York: Basic Books.
- (3) **GRANT, Eugene L. & IRESON, W. Grant** (1970). *Principles of Engineering Economy*. New York: The Ronald Press Company.

## **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 3 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 3/12 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 3

[https://doi.org/10.24840/978-972-8961-17-6\\_03](https://doi.org/10.24840/978-972-8961-17-6_03)

