



---

# Trilhos

MEMÓRIAS.  
POR VEZES,  
QUASE UM DIÁRIO.

**Luís Valente de Oliveira**

VOLUME

10

---

12



ÍNDICE

---

VOLUME  
10

**CAPÍTULO XXXI**

A CIÊNCIA E A TECNOLOGIA  
NA SEGUNDA METADE DO XII.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1993-1995)  
– 5 –

**CAPÍTULO XXXII**

UM NOVO REGRESSO AO PORTO  
– 147 –

**CAPÍTULO XXXIII**

O “CAVAQUISMO”  
– 167 –

**CAPÍTULO XXXIV**

A REGIONALIZAÇÃO  
– 181 –

**CAPÍTULO XXXV**

PREPARAÇÃO DO PROGRAMA ELEITORAL DO PSD  
PARA AS ELEIÇÕES DE 1995  
– 215 –

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS  
– 424 –

PLANO GERAL DA OBRA  
– 426 –



## CAPÍTULO XXXI

A CIÊNCIA E A TECNOLOGIA

NA SEGUNDA METADE DO XII.º GOVERNO CONSTITUCIONAL (1993-1995)

Em 9 de Setembro discutíamos a remuneração dos membros do conselho de administração da Agência de Inovação. Também teria de ser homologado por mim e pelo Ministro da Indústria um regulamento que orientasse o seu funcionamento. Preocupava-nos o facto de o Conselho Superior de Ciência e Tecnologia ser composto por uma maioria de membros ligados a instituições governamentais, algo que lhe conferia propensões conservadoras, quando nós o que queríamos era uma visão crítica que o tornasse, simultaneamente, dinâmico e operacional. Teríamos de fazer um novo decreto-lei que nos permitisse reconduzi-lo a uma nova posição que favorecesse a introdução de inovações.

\*

Há casos de decisões que se impõem na sua globalidade, mas que causam problemas práticos pequenos que podem envenenar relações e comprometer o sentido das primeiras. A oposição à extinção do Instituto Nacional de Investigação Científica (INIC), com passagem das suas atribuições para a JNICT, tiveram muito a ver com alguns pequenos poderes que ficaram comprometidos e com problemas menores que, se impunha, fossem resolvidos sem comprometer a decisão de fundo. Um deles tinha a ver com a quota de 700 US dólares que o INIC pagava à Comissão Nacional de Geografia para ela ser sócia da União Geográfica Internacional. Mas a dita comissão não estava homologada pela tutela, apesar de existir há mais de cinquenta anos!... Cruzavam-se os pareceres negativos e os recursos para instâncias de nível superior. Ainda bem que o assunto me chegou às mãos antes de ser tomada uma decisão definitiva que compromettesse tudo. Com alguma conversa e bom senso conseguiu-se uma solução. Mas antes desta perdeu-se, escusada-

mente, muito tempo e paciência. Acabou por se facultar à Comissão Nacional de Geografia possibilidade para que estabelecesse protocolos com a JNICT, de modo a levar a cabo realizações com interesse nacional que seriam apreciadas pelos seus próprios méritos. O que me interessava era evitar que “alguém se sentasse à mesa do orçamento” e tomasse isso por garantido.

\*

No dia 1 de Outubro reuni-me com o Conselho Superior de Ciência e Tecnologia para ouvir as suas recomendações acerca do projecto do Programa PRAXIS que iria ser a continuação do CIENCIA. O Secretário de Estado havia remetido a todos os membros uma cópia da proposta em análise. Como é costume, houve um ou outro que se queixou em relação ao tempo curto que fora dado para preparar o comentário a tão importante documento; apesar disso, todos o estudaram com cuidado e produziram as suas observações com empenhamento, o que significava que se tinham interessado realmente pelo seu conteúdo.

O Secretário de Estado, o Presidente e o Vice-Presidente da JNICT participaram na reunião. Antes da agenda ainda houve ocasião para tratar de outros temas mais rápidos: a designação dos membros do Conselho Consultivo do EUREKA; a elaboração do próximo documento de planeamento das actividades de I & D; o relatório do grupo de trabalho designado para analisar o orçamento de C & T para 1994 e a avaliação do programa CIENCIA, então nos seus últimos meses de vigência. Fizeram recomendações: o Prof. Manuel Carrondo; os presidentes das Comissões de Coordenação das Regiões do Alentejo e do Centro; os Reitores das Universidades do Minho e de Aveiro; os Professores Borges Gouveia, Cunha Vaz, Daniel Serrão; João Caraça, Barata Marques e o Eng. Oliveira Pedro. Não irei individualizar o que disse cada um. Recomendaram que se desse atenção ao seguinte: As bolsas dadas aos bolseiros eram excessivas; deveríamos inspirar-nos mais no que faziam os anglo-saxónicos a esse respeito. Havia institutos criados no papel que não estavam ainda a funcionar, porque não se tinha dado atenção suficiente à sua reestruturação; alguns não estavam em condições de avançar sozinhos. Deveria dar-se mais atenção ao funcionamento em rede do sistema científico. Alguns institutos estavam demasiadamente dependentes das universidades onde

havia nascido. Havia assimetrias regionais visíveis na concessão de bolsas; não seria de estabelecer quotas regionais? (Nunca! As quotas representam sempre soluções preguiçosas...). O empreendimento do Alqueva reclamaria, seguramente, muita investigação complementar. Deveria haver uma acção orientada para a floresta mediterrânica. A Estação de Melhoramento de Plantas de Elvas reclamava uma urgente clarificação institucional. Dever-se-ia reforçar a componente de gestão do sistema, especialmente em termos de orientação estratégica. Seria conveniente reforçar duas linhas de trabalho: i) a investigação no campo das tecnologias de produção e ii) a interacção entre a sociedade e a comunidade científica. O País não poderia ser um imitador do que os outros faziam, mas teria de passar a ser um inovador. As relações universidade/empresas deveriam passar a ser geridas por profissionais desse ramo. A gestão estratégica teria de ser reforçada. A transferência do conhecimento científico para a população e, especialmente, para as suas camadas mais jovens deveria ser preocupação permanente; tratava-se de explicar aos jovens o que era a tecnologia. A descapitalização do sistema estava a ser ultrapassada. A gestão das bolsas deveria assumir mais a forma de uma contratualização institucional. Ela estava muito centralizada; deveria ser feita preferencialmente com instituições e com júris compostos, com membros da academia e com outros de fora. Dever-se-ia privilegiar o enquadramento institucional das estruturas de investigação. Seria bom fazer a avaliação das estruturas que haviam sido criadas e a sua integração. Em relação aos grandes equipamentos, era importante dar atenção à formação do pessoal auxiliar. Para contar com elas no sistema, era necessário proceder à avaliação das universidades em todas as suas vertentes. Seria bom que houvesse maior desconcentração da decisão e que se fizesse uma aposta forte nos recursos humanos (Havia sido a nossa prioridade...). No programa seguinte dever-se-ia dar muita atenção à mobilização dos nossos recursos humanos. Continuava a verificar-se uma grande rigidez da administração pública em relação às universidades; deveria haver mais confiança e descentralizar-se mais. A prioridade teria de ser dada ao funcionamento das estruturas existentes, com mecanismos de gestão apropriados e assegurando uma garantia mínima de continuidade. As bolsas deveriam ser geridas pelas instituições a quem seriam, preferencialmente, concedidas. As ligações com as

universidades eram fundamentais. Mas havia, também, quem tivesse dúvidas relativamente à inserção dos projectos nas universidades; estas aproveitavam para usar os jovens como “contabilistas” e isso não era bom. Também não era bom ter investigadores a fazer a gestão dos projectos; esta era uma tarefa especializada. A avaliação havia sido posta em execução e a auditoria não havia detectado irregularidades nas despesas; por isso o sistema deveria estar a funcionar bem, debaixo do ponto de vista administrativo. As propostas de criação de novos centros de investigação haviam sido todas muito ambiciosas; estariam eles em posição de responder aos compromissos que assumiram? As instâncias centrais não poderiam assumir o compromisso do pagamento das despesas correntes; deveriam ser as universidades ou os próprios institutos a assegurá-las. O concurso de projectos para 1994/95 era muito exigente; isso reclamava que as diversas instituições medissem bem as suas próprias capacidades. Deveria ser feita prova de que os projectos estavam bem estruturados. O concurso conviria que fosse aberto aos diversos centros de investigação para que estes pudessem demonstrar que eram efectivamente de excelência. E não se fazia nenhuma abertura especial à investigação nos institutos politécnicos? (Eles poderiam concorrer, mas o que eu não faria era constituir uma quota reservada para eles; eles teriam de concorrer na mesma “liga” dos outros). Dever-se-ia fazer um estudo sobre as assimetrias regionais em matéria de investigação; elas eram grandes! O sistema de Ciência e Tecnologia havia-se transformado completamente; precisávamos de continuar a crescer, num quadro em que os nossos parceiros já não necessitavam de o fazer ao mesmo ritmo que nós. Deveríamos dar muita atenção às negociações, porque os outros concorrentes europeus não tinham tantas necessidades básicas como nós. A nossa prioridade deveria focar-se na avaliação e na gestão de projectos. Mas era evidente que haveria sempre lugar para o aperfeiçoamento institucional. Tinha de fazer-se uma análise cuidadosa das áreas mais carecidas. As relações entre o CIENCIA e o PEDIP deveriam ser mantidas e aprofundadas; a comunidade científica não poderia ficar distante da comunidade empresarial; deveria haver mecanismos de divulgação em ambos os universos acerca das potencialidades e das necessidades da outra. Impunha-se o aproveitamento de sinergias; para isso, a Agência de Inovação era muito promissora. Deveríamos insistir mais na consti-

tuição de redes e na sua divulgação. Tínhamos de dar atenção à degradação das infra-estruturas, porque ela ocorria e deveria ser atalhada a tempo. O programa seguinte tinha de curar da sustentabilidade das estruturas já existentes. Em vez de atender a projectos avulsos deveria privilegiar-se os programas estruturados. Era evidente que nos projectos ou programas apresentados se tinha de incluir os custos de manutenção e os honorários dos técnicos auxiliares; era muito importante saber “desenhar” candidaturas consistentes.

Depois desta ronda pelos membros do Conselho acerca de um documento que tinha sido distribuído, havia que dar a palavra ao Secretário de Estado que coordenara a sua elaboração; foi o que eu fiz:

Durante a vigência do CIENCIA tinha sido feito um grande investimento que implicava a assunção de muitas novas responsabilidades. Como resultado das avaliações feitas verificava-se que, em muitos casos, a nossa situação infra-estrutural era, além de nova, melhor do que as suas congéneres europeias. Por isso, não iríamos criar novas infra-estruturas, no programa seguinte, mas dar prioridade a projectos concretos de investigação. As infra-estruturas haviam sido realizadas nas sete áreas prioritárias que tínhamos definido; dispúnhamos, por isso, de uma base operacional adequada. Daríamos, assim, privilégio ao lançamento de programas e de projectos; ao mesmo tempo, curaríamos da formação de gestores de Ciência e Tecnologia.

Não haveria um corte com o programa anterior, mas uma continuidade do esforço feito. Só que, agora, não era necessário construir novas infra-estruturas; era preciso pôr a render as que haviam sido feitas. Continuaríamos, obviamente, a apoiar a formação avançada de pessoal de investigação. Mas o nosso novo foco de atenção seriam os programas e os projectos. Associaríamos, por isso, a cada programa um certo número de bolsas. Em matéria de infra-estruturas iríamos continuar a insistir no navio-oceanográfico, porque ele representava um instrumento importante para a nossa investigação. Os programas estruturantes deveriam possuir objectivos largos, envolvendo ciências básicas e ciências aplicadas. Insistiríamos na qualidade de tudo quanto fosse apoiado. Não estávamos bem em todos os domínios. Por exemplo, até estávamos mal na síntese química orgânica e inorgânica que era fundamental para a investigação sobre novos materiais e, por isso, tínhamos de lhe dar

uma atenção especial. A divulgação de C&T também merecia a nossa atenção tanto junto das escolas como junto do grande público. Mas tínhamos outros programas dirigidos. Um deles era para as Ciências e Tecnologias do Mar. Haveria lugar para apoiar programas inter-disciplinares em tecnologias avançadas, nomeadamente no ramo das Ciências do Espaço que tinham numerosas aplicações em muitos outros sectores. As micro-tecnologias e as micro-maquinações eram fundamentais para muitos ramos tecnológicos; havia que lhes dar atenção. Procuraríamos a integração dos nossos projectos e instituições em redes internacionais; isso dar-lhes-ia projecção e permitiria avançar mais depressa por não se ter que inventar o que já estava inventado. Gostaríamos de ver avançar o observatório na Madeira e a investigação sobre o “global change” nos Açores, devidamente inseridos nas redes europeias correspondentes. A investigação em consórcio entre empresas e instituições de investigação com liderança das empresas representava uma área que gostaríamos de ensaiar. Não esqueceríamos as ciências sociais e humanas: a economia, a gestão, a linguística, o património histórico-cultural, as relações culturais entre Portugal e outras culturas, a toxicodependência nas suas dimensões médicas, mas também na social e na psicológica, etc.

Enfim, a nossa proposta era para seis anos, desde logo se prevendo uma re-avaliação ao fim de três mas com acompanhamento permanente. Tudo o que o Secretário de Estado havia dito tinha sido longamente discutido entre nós os dois; particularmente a mudança de ênfase das infra-estruturas para os programas e projectos. Era, obviamente, mais exigente.

Deu-se uma nova volta à mesa. Dessa vez entrevistaram o Almirante Cruz Júnior, os Professores Cruz e Silva, Viegas Abreu, Magalhães Ramalho e Daniel Serrão, o Dr. João Moura e o Eng. Sarmento de Beires:

A prioridade conferida à inovação merecia assentimento. Verificava-se que, mesmo nos Estados Unidos, a participação das empresas estava a reduzir-se; era, no entanto, necessário repor a competitividade e a margem de manobra das empresas estava a ser cada vez menor; era preciso injectar-lhes muita inovação. No que respeitava às tecnologias do espaço, os esforços de coordenação tinham de ser muito grandes, porque havia uma grande dispersão de iniciativas e isso não conduzia a nada de útil. As ciências agrárias tropicais deveriam ser incluídas

por causa da projecção da nossa imagem em África; o mesmo relativamente às doenças tropicais das quais estávamos progressivamente a perder a prática. Foi dado o exemplo da elaboração da História de Cabo-Verde a que já me referi, nestas memórias, para comunicar a informação de que a Guiné já havia pedido uma iniciativa semelhante. Em vez de dizer ciências geofísicas deveríamos passar a referi-las como Ciências da Terra que era mais abrangente. Dever-se-ia incluir nas nossas preocupações a onco-biologia, a biologia molecular do cancro, da qual já havia dois centros a produzir resultados. As ciências sociais e humanas não poderiam ser negligenciadas. Ter-se-ia de atender às formas de atrair as empresas para a investigação; por via do mecenato ou de isenções fiscais?

Tomámos boa nota de todas estas recomendações que incorporámos na versão do PRAXIS que iria seguir os seus trâmites. Nem tudo era para reter. Algumas observações eram, simplesmente, desabafos. De qualquer modo seguiu-se ao Conselho uma reunião minha com o Secretário de Estado para ver como reteríamos as ênfases sugeridas e outras recomendações feitas.

\*

No Conselho de Ministros da Ciência que teve lugar no Luxemburgo, no dia 11 de Outubro, a reunião que tinha como principal objecto a fixação do orçamento para os anos seguintes, começou excepcionalmente, por uma roda de “confessionário”. Cada ministro iria ser ouvido dessa vez por dois “confessores”, o Presidente do Conselho e o Comissário para que estes avaliassem a elasticidade com que poderiam distribuir uma manta que era sempre curta.

O montante global continuava a ser um problema maior.

O trílogo com o Parlamento teria de se efectuar, mesmo, porque este insistia muito, admitindo-se que a co-decisão estivesse para breve. Portugal estava na média da distribuição prevista menos numa rubrica. É evidente que eu insisti para que esse sector não diminuísse de financiamento e muito menos Portugal que havia sempre cumprido com aquilo a que se havia comprometido e que estava numa fase crucial na área da Investigação & Desenvolvimento; seria muito inconveniente qualquer espécie de corte, mesmo que ele respeitasse a uma só medida. Desdramatizei a questão da co-decisão, dizendo que ela era o futuro e

que eu próprio havia, por diversas vezes, interpretado o papel de Presidente do Conselho e que as sessões não haviam corrido mal.

Felicitei o Presidente pelos esforços que estava a fazer para manter o nível de financiamento esperado e enaltecer o papel do COREPER que havia preparado todos os documentos com o maior cuidado. Justifiquei a importância da Coesão e a razão pela qual só via um sector que poderia acomodar um decréscimo de apoio – o das Tecnologias da Informação e Comunicação – em primeiro lugar porque estava bem dotado, mas também, porque as empresas se substituíam facilmente à Comunidade na obtenção dos fundos necessários para o seu desenvolvimento. Tive várias experiências de “confessionário”, mas nenhuma delas antes do início do Conselho. Quando acabou a ronda fomos para a sala do Conselho.

As novas eleições para o Parlamento teriam lugar na primavera seguinte e era certo que a nova câmara seria chamada a ter um papel mais interventivo na apreciação e aprovação do Programa-quadro seguinte. Estava em causa a transformação do direito de consulta em poder de co-decisão do Parlamento, tendo, desse modo, de serem articuladas as posições do Conselho e do Parlamento sobre a matéria. Seria melhor que “le parlement sortant” aprovasse o 4.º Programa-quadro, porque, se o não fizesse, corríamos o risco de termos de esperar muito tempo para que o seguinte se debruçasse sobre a nossa proposta, criando-se um vazio com repercussões sobre as instituições de investigação europeia. Por isso, era melhor andar depressa. A base de discussão preparada pelo COREPER representava um bom ponto de partida para a nossa discussão.

A Comissão queria menos do que 13 programas específicos para poder dispor da maior flexibilização; propunha qualquer coisa entre 13 e 7 que era o número de programas que julgava adequado. Mas havia Estados-membros que remavam em sentido oposto; a Dinamarca queria 19! Outros, no entanto, apoiavam a Comissão. Deveria haver dois programas para a cooperação: um para os países em vias de desenvolvimento e outro para os industrializados. Havia quem não quisesse que o Centre Commun de Recherche dispusesse de dois programas específicos; deveria contentar-se só com um e sujeitar-se a maior competição. A Comissão queria um acordo de âmbito geral com o EUREKA, porque os países da rede não estavam a pôr os meios necessários à sua actividade, aliás considerada a mais meritória.

Já disse algumas vezes porque é que os almoços eram importantes. Estavam presentes somente os ministros e isso permitia-lhes falarem mais à vontade. Dessa vez abordou-se a cooperação com os países do Espaço Económico Europeu que todos acolheríamos com satisfação. Mas o que se passaria com os países da Europa de Leste que também pretendiam cooperar? Tínhamos já uma posição ou estávamos à espera da evolução dos acontecimentos? Eu era a favor de termos numa posição definida no quadro do Conselho. O Presidente do Conselho havia sido convidado para visitar oficialmente a Suíça; eu alertei o Conselho para a posição deste país: queria uma Europa “à la carte”, na qual estava, obviamente, incluída a Ciência e Tecnologia. Por outro lado, havia uma proposta de acordo com Israel que previa o acesso deste país ao 4.º Programa-quadro. Já me referi à excelência das instituições de investigação deste país, numa das quais eu havia passado um dia inteiro em proveitosíssimas trocas de impressões. Mas, nestas matérias, o pior é abrir um precedente; é, por isso, que se torna importante definir princípios.

O Comissário disse-nos que o Parlamento havia insistido em que, da nossa reunião, saísse uma orientação. Mas, em termos de montante global, dez de nós havíamos aprovado um valor de 13.100 MECU, um outro achava pouco e um outro, ainda, achava muitíssimo! Mas havia o condicionamento da dissolução do Parlamento para eleições; seria muito arriscado diferir a solução. O Comissário recomendava – e bem – que houvesse um maior esforço de concentração dos meios; só desse modo se veria um retorno expressivo. Eu costumo dizer, nestas circunstâncias, que “óleo que unta muita engrenagem não faz mover a máquina”... Por isso, deveríamos concentrar o esforço unicamente nos elementos motores fundamentais.

O ministro francês, François Fillon, propôs a constituição de uma reserva congelada até melhor ocasião, assegurando-se assim o normal funcionamento das instituições com uma boa parte dos meios que poderíamos afectar, desde logo, e que assegurariam o prosseguimento da sua actividade. Mas o Comissário queria resolver logo tudo e eu estava de acordo com ele. Nós não poderíamos chegar às instituições de investigação e às empresas e dizer que ainda não havíamos decidido sobre os montantes com que poderiam contar. O que decidíssemos seria um sinal para as duas comunidades.

Alguém lembrou que o diferimento da decisão poderia custar-nos mais do que tínhamos disponível; um Parlamento novo haveria de querer mostrar serviço! Fizemos um esforço de aproximação à mesa do almoço de modo a podermos decidir sem a pressão de mais umas dezenas de olhos. Foi feito um excelente esforço de aproximação em direcção às médias do Conselho. O Comissário António Ruberti era habilíssimo na condução de uma destas operações. Eu ia vendo para onde os outros se inclinavam. Em determinada ocasião fiz uma proposta que mereceu um largo apoio; era o resultado de estar com atenção e ir tomando notas... O representante do Reino Unido, como sempre, dizia que era para ele muito difícil assumir qualquer compromisso. Mas nós já sabíamos do que a casa gostava...A Comissão, sabiamente, reservou-se. Mas acabámos por dar mandato ao Presidente do Conselho para entabular contactos com o Parlamento. Era evidente que não era só para tomar chá... Era para chegarmos a uma fórmula com o consenso suficiente para que a proposta com o montante global e sua distribuição não tivesse de voltar ao Parlamento, com risco de se ter de esperar de novo.

\*

No dia 22 de Outubro teve lugar em Coimbra um colóquio sobre o Polo de Ciências e Tecnologias da Saúde de Coimbra. Ele era animado, especialmente, pelo Prof. Cunha Vaz, a quem eu me tenho referido bastantes vezes. O meu discurso na ocasião está publicado (Discursos VIII).

\*

No dia 25 de Outubro reuni-me com os Ministros da Saúde e do Emprego e com os Secretários de Estado da Ciência, da Justiça e da Saúde e mais seis especialistas para apreciarmos, em conjunto, o relatório do Grupo de Trabalho para o Estudo da Medicina Familiar, Fertilidade e Reprodução Humana. O Prof. Agostinho Almeida Santos (Coimbra) expôs ao que vinham:

O grupo havia sido constituído há cerca de meio ano, focando o seu trabalho na articulação entre a área médica, a demografia e a família. A sua preocupação fundamental era de natureza legislativa: o que é que de mais importante convinha revestir a forma de lei? Era um facto que a nossa evolução demográfica estava

em declínio; até que ponto as acções de natureza sanitária poderiam ajudar a resolver o problema? Verificava-se que, todos os anos, surgiam novos 10.000 (!) casais com problemas de infertilidade. Ora, poder-se-ia fazer nascer entre 5.000 e 6.000 bebés desejados por ano, se houvesse legislação e apoio adequados. Por isso, haviam discutido a situação e elaborado um relatório.

O total dos Cidadãos com problemas nesta área era da ordem do meio milhão. Eles não se haviam preocupado apenas com a procriação assistida; também haviam analisado a rede sanitária de medicina da reprodução. O momento adequado para actuar junto dos jovens era a inspecção militar. Mas, com vista a estruturar uma rede sanitária que permitisse actuar, haviam lançado um inquérito a que tinham respondido 75% dos consultados. A rede em causa não seria cara, porque aproveitaria estruturas já existentes que mobilizariam, especialmente, a rede materno-infantil. Tinham analisado as razões da nossa situação demográfica e da nossa situação sanitária. Havia discutido os factores que estavam a levar a postergar o nascimento do primeiro filho. Havia sido lançado um inquérito europeu à fecundidade e família, pela Comissão Económica para a Europa da Organização das Nações Unidas. Teríamos até ao fim do ano a possibilidade de integrarmos esse programa, o que nos seria muito conveniente. A rede que estava em mente constituir, não poderia estar alheada da procriação medicamente assistida. E aqui havia que legislar!

O assunto já tinha sido abordado em reunião anterior com os ministros presentes e com outros. Inclinávamo-nos para começar por legislar relativamente a temas consensuais, preparando uma legislação eficaz, prudente e razoável. Tudo feito em articulação com o Conselho de Bioética. A Ordem dos Médicos também queria que houvesse legislação. Mas seria conveniente fazer uma auscultação do sentimento colectivo da Comunidade Nacional.

A mim chocava-me que quem tivesse dinheiro pudesse ultrapassar as dificuldades e resolver a sua situação, sem controlo, recorrendo aos Estados-Unidos ou à Espanha, nomeadamente para o fornecimento de esperma. Corriam-se mais riscos proibindo a prática das acções adequadas do que autorizando as mesmas sob condições explicitadas. Eles eram a favor da identificação do dador, com base no princípio de que qualquer Cidadão tem o direito a conhecer a sua identida-

de. Mas punha-se a questão: “Se houver identificação não haverá dadores!”. Em relação à dádiva de ovócitos, os peritos punham (nessa ocasião – 1993) algumas reservas por causa de insuficiências técnicas. Propunham, por isso, uma moratória. O esperma poderia ser congelado; mas o ovócito tinha de ser colhido fresco e, portanto, era quase inevitável a relação entre a dadora e a receptora. O tema dos embriões excedentários também foi abordado; os peritos consideravam que os centros deveriam ter meios para assegurar o seu congelamento.

Se descrevi com alguma detença esta intervenção foi porque a evolução científica, seguramente, já fez ultrapassar hoje (2016) alguns destes problemas. Mas aquele era o “estado da arte” naquela ocasião.

Na discussão foram feitas, ainda, considerações acerca da política demográfica e da política de emigração. Recebi encorajamento para avançar com a legislação com referência ao documento de Julho de 1992; deveria, contudo, haver uma menção ao trabalho deste grupo. O ano de 1994 seria o Ano Internacional da Família, uma boa ocasião para fazer uma discussão pública sobre esta matéria. A legislação a fazer deveria, contudo, ser expurgada dos temas polémicos que deveriam, todavia, continuar a ser objecto de discussão; nomeadamente, porque era em torno delas que havia maior comercialização. Estava arredada qualquer ideia de um referendo; ele seria impraticável; deveríamos limitar-nos a uma discussão no Parlamento.

\*

No dia 27 de Outubro recebi em Lisboa, Sir William Mitchell, presidente do CERN (European Organization for Nuclear Research), que veio a Lisboa para analisarmos as condições em que estávamos na organização e, especialmente, para vermos como poderíamos activar a nossa presença, em matéria de formação de novos cientistas. Ofereci-lhe a ele e a Lady Mitchwell um jantar para o qual também convidei o Prof. José Mariano Gago, que tinha relações antigas com o CERN.

\*

No âmbito da organização de “Lisboa, Capital Europeia da Cultura” recebi, em 2 de Novembro, o presidente da comissão organizadora, o Dr. Victor Constâncio,

que veio acompanhado do Eng. Fernando Bello. Comigo estava o Secretário de Estado da Ciência, porque o objectivo era ver como poderíamos inserir nas diversas manifestações uma parte dedicada à Ciência e Tecnologia.

\*

A intenção era fazer uma exposição no Museu da Electricidade, em Belém. O seu tema seria “Desde o infinitamente pequeno ao infinitamente grande”. Já tinha assinado um memorandum de colaboração com o CERN. A exposição seria inaugurada em meados de Abril. Também colaboraria o ESO (European Space Observatory). Era uma exposição com poucas peças: unicamente duas esculturas, uma instalação e uma pintura. O objectivo era que fossem dadas respostas a sete perguntas que toda a gente costumava fazer sobre o assunto. Haveria um módulo para os físicos portugueses. Todos os grupos de investigadores portugueses nessas áreas estariam representados. A coordenação seria da JNICT bem como a sua exploração; era por isso que me vinham solicitar, o que obviamente foi assegurado. Interessava também que houvesse uma secção em que se ilustrasse o que se fazia em Portugal nos domínios da Física das Altas Energias e da Astronomia. A exposição estaria aberta durante seis semanas. O ponto essencial era a questão dos monitores que deveriam dialogar com os visitantes, tendo para isso de ser escolhidos criteriosamente entre quem já sabia das matérias em causa; tinha de haver, contudo, um curso de homogeneização de informação. Havia que designar um chefe do projecto. Encarreguei o Presidente da JNICT de o escolher.

\*

Em 2 de Novembro, em despacho com o Secretário de Estado da Ciência, resolvemos avançar com a legislação sobre procriação medicamente assistida, na sequência de algumas reuniões que eu tinha tido com alguns Colegas mais ligados ao assunto. Também decidimos avançar com a investigação sobre assuntos considerados em falta em relação ao empreendimento do Alqueva. O Dr. Adérito Serrão iria falar com ele para começarem a desbravar terreno. Em relação ao Instituto de Investigação Científica Tropical (IICT) havia uma proposta de colaboração com Macau que eu apoiei. Estava em curso uma avaliação feita por cientistas e administra-

dores franceses acerca do foco de acção em que o IICT se deveria concentrar; havia departamentos com muitos quadros redundantes; importava, por isso, redimensionar a instituição de acordo com os novos tempos; os antigos não voltariam mais. Estavam em curso as obras nas instalações do IICT, na Rua da Junqueira, cedidas ao Governo de Macau para aí instalar uma colecção de arte oriental muito interessante e valiosa que o Governador havia organizado. Eu deveria ir ver as obras.

Decidimos, ainda, sobre a estrutura de gestão e acompanhamento do novo programa PRAXIS que sucederia ao CIENCIA. Deveríamos autonomizar as gestões, assegurando que tinham canais de acesso facilitado às tutelas. Não queríamos que a gestão fosse meramente burocrática ou administrativa; ela deveria ter uma componente de avaliação de oportunidades e de ligação entre os vários grupos de investigação interessados num mesmo tema ou em temas próximos; era importante fazer despertar sinergias. Havia, por outro lado, comissões de orientação de vários programas; eram cerca de vinte; importava assegurar que elas estivessem coordenadas entre si. O Conselho Consultivo seria para todo o programa PRAXIS, porque era conveniente ter uma perspectiva geral do que se estava a fazer. Além disso, deveria haver uma comissão de acompanhamento (“monitoring”) para assegurar a evolução do programa no dia-a-dia.

Tinha de se prever uma ida à Comissão Parlamentar da Educação, Ciência e Cultura para explicar tudo isso. Queríamos organizar um Centro de Fornecimento de Documentação Científica e Técnica. A evolução da informática estava a pôr a questão em moldes totalmente diversos do que tinha sido a prática até então. Deveria tratar-se de um núcleo muito pequeno (menos de 10 elementos) que fizesse o levantamento do “estado-da-arte” e propusesse as novas formas de proceder, divulgando-as junto dos diversos centros de investigação. Nessa ocasião (1993) não suspeitávamos que o assunto viesse a levar tão grande volta!

\*

No dia 4 de Novembro fui à Comissão Parlamentar de Educação, Ciência e Cultura para debater, na generalidade, as propostas do Orçamento do Estado para 1994 e do PIDDAC 94. O presidente da Comissão era o Deputado Pedro Roseta. Entreviaram os Deputados José Calçada, Fernando de Sousa, Carlos Lélis, Pedro Roseta e António Martinho:

Queixou-se um: a documentação deveria ter chegado mais cedo, porque era vasta e complexa de analisar. Particularmente difícil era a análise das verbas para a Ciência e Tecnologia, porque atravessavam vários ministérios. Eu deveria referir-me à extinção do INIC e à reformulação do LNETI. Um Deputado disse que tinha receio das atitudes pragmáticas. A nossa comunidade científica era muito frágil e não tinha massa crítica. O mercado estava interessado em sobreviver e não em actividades de investigação. Ficava preocupado com a tendência que via para a “mercantilização” das competências e para a desresponsabilização do Estado. O Governo não estava a mostrar a sensibilidade necessária para lidar com um sector tão exigente. Aceitava que se dissesse que importava cooperar no domínio europeu; mas cooperar era uma coisa e ficar dependente uma outra muito diferente. O agravamento da dependência do país não era negociável.

Um outro queria muito mais informação para ficarem asseguradas a visibilidade e a transparência do processo. Estávamos a tratar de matérias com interesse nacional. Ora a C&T representava um sector estratégico. Queria o parecer do Conselho Superior da Ciência e Tecnologia sobre as propostas de Orçamento e do PIDDAC. Reclamava um grande aumento de verbas para o sector. Em relação ao programa PRAXIS sabia pouco; queria muito mais informação. Gostaria de ver a avaliação que estava a ser feita no Programa CIENCIA (Ela ainda não havia terminado). Queria que eu distinguisse o papel que esperava das universidades e das empresas. Gostava de saber para onde iriam os bolseiros depois de terminarem os seus programas; poderíamos dar-nos ao luxo de os ver partir para outros países? Talvez os Institutos Politécnicos fossem um bom local para onde eles pudessem ir. Queria que eu distinguisse a ciência pura da aplicada nas nossas intenções de investimento. E reclamava a instalação de um laboratório para investigar temas como o clima dos países mediterrâneos e as energias renováveis.

Um outro achava que a Ciência deveria estar mais articulada com a Cultura e com a Educação. Perguntava se não deveria haver uma modificação no sistema de integração automática dos investigadores na carreira académica (Mas não havia esse automatismo...). Ainda bem que o limiar de 1% do PIB para financiamento da Ciência já havia sido ultrapassado. Os contratos-programa haviam dado bom resultado em muitos casos. E a constituição de redes havia sido útil, porque evitara muitas

duplicações. Queria uma grande divulgação da Ciência em Portugal; dever-se-ia aproveitar a EXPO'98 para o fazer. A comunidade científica havia estado muito agitada há meia dúzia de anos atrás; porque estava calma naquela ocasião?

O sector da C&T tinha implicações óbvias em muitos outros sectores: o Emprego, o Ambiente, a Cultura, a Educação,... Queria ver mais discussão entre eles. Como era a relação da nossa Ciência com a dos outros países? E da nossa Mega-ciência? E como era a colaboração com os PALOP e com a África do Norte? Era preciso pensar em estímulos fiscais para a Ciência. E descentralizá-la.

No programa PRAXIS estava contemplada a regionalização da Investigação Científica? É que ela era importante. E a sensibilização para a investigação, seria estimulada desde muito cedo?

Respondi o melhor que pude às questões que foram levantadas, mas devo confessar que não foi desta discussão que eu tirei muitos elementos para me inspirar para uma melhoria do nosso sistema científico. Volto àquilo que já disse algumas vezes: não estamos no Séc. XIX e na oratória parlamentar desse tempo. Precisamos de especialização, também dentro do Parlamento. De outro modo, as orientações que lá poderíamos colher ficam, na melhor das hipóteses, ao nível dos lugares-comuns.

\*

O Comissário António Ruberti, responsável pelo Pelouro da Ciência veio a Lisboa, em 22 de Novembro, para falar comigo a respeito do Conselho de Ministros da Ciência que iria ocorrer em breve. Era a chamada “volta das capitais”.

Os problemas eram os seguintes: i) O Parlamento Europeu havia fixado o montante do programa-quadro em 13,6m MECU; mas a Alemanha, a França e o Reino Unido já haviam decidido que não haveria aumentos; por isso, a proposta da Comissão iria ser de 13,1m MECU como aqueles três “pesos pesados” aceitavam. Os outros países, nos quais nós nos incluíamos, admitiam que o diferencial de 0,5m MECU teria boas aplicações, mas os “receptores líquidos” têm sempre dificuldade em contrariar os “contribuintes líquidos”... ii) Em relação às tecnologias de Informação e Telecomunicações nós achávamos que a verba poderia baixar, porque já estavam bem apoiadas; mas as grandes necessidades benefi-

ciárias eram francesas e britânicas (empresas e centros de investigação) e estavam a desenvolver a maior força de “lobbying” imaginável para ver os seus programas amplamente apoiados; eu comuniquei que me iria pronunciar a favor do aumento em outros programas. iii) No domínio da “propulsão”, havia uma disputa clara entre o ramo aeronáutico e o ramo automóvel; o Comissário admitia ser possível encontrar um patamar de equilíbrio. iv) No domínio da energia, a alternativa era entre apoiar mais a fusão ou as novas energias não poluentes; a nossa posição era, obviamente, a favor das segundas; a primeira teria de ser alimentada, mas poderia sê-lo a baixo nível, porque não se anteviam resultados imediatos; quando viesse, em termos operacionais, seria óptimo; mas estava tudo a correr em ritmo lento. v) O Reino Unido queria privatizar o “Centre Commun de Recherche”; isso não passava pela cabeça de nenhum dos outros; a minha proposta foi no sentido de forçar a angariação de encomendas por parte das empresas a um ritmo de incremento, por exemplo, de 5% ao ano; mas havia quem quisesse andar depressa e propusesse 15%; eu achava isso praticamente impossível e temia que se matasse a galinha por ela não pôr os ovos que nós queríamos... vi) A Suíça continuava a fazer as suas pressões para participar no Programa-quadro de Ciência Comunitário; mas não aceitava as restantes regras da Comunidade; dispunha de mais de 200 MECU para complementar o nosso programa. Dizia-nos com a maior das frontalidades que, se a Comunidade não quisesse, ela o fazia bilateralmente com instituições alemãs e francesas... O pior é que estas aceitariam mesmo fazê-lo! Razão tinha o meu Amigo quando me dizia que a Comunidade era uma espécie de feira da Malveira...

\*

Em fins de Novembro, analisei com o Secretário de Estado da Ciência e Tecnologia a questão das patentes, dos direitos de autor e da constituição de um centro de documentação científica. Os Franceses estavam a ter as maiores complicações com a sua lei que regulamentava os “copyrights”; não podiam reproduzir no sistema e difundir, na sua totalidade, os artigos publicados; se fosse só um artigo poderia contemplar-se a solução de pagar uma pequena parcela do “copyright”, etc. O modelo não nos podia servir de inspiração. Ao contrário, o British Libra-

ry Document Supply Centre prestava um serviço considerado como eficaz, mas mobilizava cerca de mil funcionários que tratavam blocos imensos de livros e de documentos. Mas custava cerca de 20 milhões de libras por ano! Tinha de receita 16 milhões. O diferencial de 4 milhões pesava no orçamento do Governo, sendo canalizado através do National Heritage, sob forma de subsídio. As universidades e as empresas tinham acesso ao serviço que prestava, sendo as segundas as que mais contavam. As universidades dispunham das suas próprias bibliotecas e centros de documentação. Nós queríamos dispor de um centro destes para acesso a documentação científica. O Secretário de Estado já havia feito consultas à própria British Library, por via do British Council, para obter apoio para a elaboração de um programa moderno que incorporasse a muita experiência que nela havia concentrada. Os fundos para a construção do centro e para a aquisição do equipamento necessário teriam de sair do STRIDE. Previa-se que levasse dois anos a montagem do centro, mas deveria começar-se a fazer, desde logo, o recrutamento e a formação do pessoal que haveria de o guarnecer. Decidimos fazer um ensaio escolhendo um sector-piloto. A área farmacêutica aparecia como o mais aconselhável para o arranque, porque, ela própria, já dispunha de um plano considerado como moderno e eficaz, o ADONIS. O recrutamento teria de ser feito entre pessoal da JNICT e do antigo Centro de Documentação Científica e Técnica do extinto INIC. Tínhamos em mente cerca de vinte pessoas.

Estava-se em conversações com a EXPO'98 para celebrar um convénio com a JNICT para organizar uma exposição intitulada "Infinitos" a integrar no programa de "Lisboa, Capital Europeia da Cultura" a realizar em 1994; o comissário, desta, como já referi, era o Dr. Victor Constâncio.

O Secretário de Estado tinha ido visitar o Joint European Torus (JET), no qual decorria um programa internacional no domínio da fusão nuclear em que queríamos ter mais participação do que a que, nessa ocasião, tínhamos. Havia conseguido a admissão de quatro bolseiros. Ir-se-ia fazer a apresentação do relatório do exame à nossa política científica pela OCDE. Era preciso estar presente.

A vinda da missão francesa para avaliar o trabalho do Instituto de Investigação Científica Tropical (ICT) estava já aprazada. Ela era constituída por cinco elementos e chefiada pelo Prof. Gibert, apontado como um especialista de grande

prática. Não era a parte do arquivo e sua exploração que me interessava, mas o apoio ao desenvolvimento das regiões tropicais, com os meios de que dispúnhamos. Queríamos que o Instituto trabalhasse em rede com outros centros congêneres que pretendíamos ver identificados. Gostaríamos de que o Instituto, uma vez reformulado, fosse capaz de atrair jovens investigadores. Só dessa forma poderia desenvolver um trabalho útil. Mas, antes disso, teríamos de proceder a uma “arrumação” interna que tardava; havia, no seu seio, 23 centros diferentes; deveríamos ser capazes de estruturar a organização em torno de quatro ou cinco para que cada um tivesse peso conveniente e variedade interna de competências.

\*

No dia 30 de Novembro veio a Lisboa o Ministro Dehousse, então exercendo as funções de Presidente do Conselho de Ministros da Ciência da União Europeia, para saber quais eram as nossas observações e sugestões para a reunião que iria ter lugar no dia 6 de Dezembro, em Bruxelas. O ponto principal era o Programa-Quadro de Ciência e Tecnologia.

O Parlamento Europeu tinha-se manifestado em primeira leitura. Já tínhamos entrado no mecanismo da co-decisão, porque o tratado de Maastricht já estava em vigor. Tinha havido 129 propostas de emenda, 116 respeitantes ao Programa-Quadro e 13 sobre o EURATOM. Os membros do Parlamento haviam manifestado as suas preferências; o Senhor Desama, um parlamentar muito exuberante, tinha escrito uma carta com sugestões inexecutáveis. Já havia sido feita uma análise das propostas. Os ministros fizeram os seus comentários.

Este tipo de Conselhos é muito pouco interessante, porque a maior parte quer deixar pequenas marcas das suas sugestões, feitas sobre a proposta de Comissão. Passa-se o dia a analisar a possibilidade de subir uma verba de 0,1% ou 0,2% e baixar outra do mesmo montante. Tudo por razões muito respeitáveis. Mas as condições de execução de um programa tão vasto iria, seguramente, introduzir variações mais expressivas, dependendo muito da capacidade de execução de numerosas instituições e grupos de investigação. Por outro lado, havia manifestações de simpatia política: o Reino Unido a apoiar a Alemanha, a Grécia a sublinhar a importância da proposta francesa...

A experiência mostra que as condições de execução são muito importantes. Qualquer programa tem de ser acompanhado ao longo da sua execução; não me lembro de tudo se passar nos termos em que foram previstos. Por isso as variações ao longo da concretização do programa iriam ser, seguramente, mais substanciais do que as décimas de variação propostas à partida. Mas lá passámos um dia inteiro num jogo de “fine tuning” que satisfez, seguramente, todas as sensibilidades dos presentes.

O Comissário agradeceu, naturalmente, o esforço feito para melhorar a proposta inicial. E o Presidente do Conselho afirmou que não poderia haver acordo se ele não fosse global. Mas acabou por haver. Foram, no entanto, feitas sugestões importantes, como por exemplo, a da reserva, em cada programa, de 1% para apoiar a disseminação dos resultados. Todos queriam, realmente, que os resultados da investigação se espalhassem pela sociedade.

\*

Havia em curso um novo exame à nossa política de Ciência e Tecnologia pela OCDE: O relatório geral estava muito mais completo do que o anterior, porque as estatísticas haviam melhorado muito e os dados estavam uniformizados com a referência a 1990. Era o que tínhamos de mais actualizado, com a grande vantagem de haver informação para todos os sectores, o que permitia estabelecer compensações generalizadas. Nós já conhecíamos o relatório dos examinadores com as suas recomendações. Era preciso dar-lhes sequência e preparar comentários com vista à redacção final do documento.

\*

Como já referi, nós havíamos constituído a Agência de Inovação e depositávamos nela muita esperança para estabelecer pontes entre os centros de geração de novos conhecimentos e os empresários que os quisessem aproveitar, para modernizar o nosso tecido produtivo. Em 7 de Janeiro reuni-me com o meu Colega da Indústria, com os Secretários de Estado da Indústria e da Ciência e com o conselho de administração da Agência para ver o que poderíamos promover para facilitar a sua acção.

Como é corrente em Portugal estava a haver “ciumeiras”. Desta vez era entre o INETI e a Agência; aquele achava que as funções desta haviam usurpado as suas e, por isso, reagia. Era preciso delimitar formalmente as áreas de actuação das duas para não se estabelecer nenhum clima de desconfiança e guerrilha, quando o que nós queríamos era promover a colaboração, evitando disputas e irritações. Em matéria de fundo nós não tínhamos grandes dificuldades quanto às despesas de investimento, porque dispúnhamos do apoio do PEDIP II; o pior eram as despesas correntes que tinham de ter outras fontes de recursos. A nossa prioridade era dinamizar as infra-estruturas de investigação construídas no âmbito do QCA I que deveriam começar a produzir resultados, para bem do tecido produtivo e também para justificação da nossa decisão de apoiar o sector e da nossa vontade de continuar a fazê-lo.

Como já disse, a Agência de Inovação dispunha de instalações em Lisboa e no Porto. Nos dois locais estavam a trabalhar 17 pessoas (9 técnicos, 1 contabilista e 7 colaboradores de secretariado e apoio). Em 1993 haviam sido apresentadas 250 candidaturas, num montante que se aproximava dos sete milhões de contos. A selecção havia sido apertada, porque na lista aprovada só figuravam 50 projectos, dentro das linhas postas a concurso. Havia sido definidos os parâmetros para classificação dos projectos a avaliar e estavam estabelecidas as formas para acompanhamento dos mesmos. Para minha satisfação verifiquei que tinha havido um grande número de pequenas e médias empresas a concorrer, tendo em vista obter apoio de consultoria, de registo de patentes, de contratos de promoção de produtos, de elaboração de protótipos, de transferências de tecnologia e de aperfeiçoamento de produtos e processos. A Agência estava a cumprir a missão para que fora criada.

Passámos em revista as fontes de financiamento: os programas CRAFT e MINT; a cooperação internacional através do TAFTIE, do EUROTECH, do AL-INVEST e de outros “fora” de capitais. Recomendei que não se esquecesse o CERN e os benefícios de natureza industrial que se poderiam tirar da nossa participação. Também analisámos os grandes objectivos para o ano de 1994. Era muito importante reforçar o contacto com as associações empresariais, desenvolvendo a vertente privada da acção da Agência e procurando atrair capital privado para as nossas realizações.

Insisti para que houvesse uma colaboração interna com os centros tecnológicos; constatamos hoje (2016) que estes se revigoraram de modo muito apreciável.

As respostas dadas pela Agência às solicitações feitas não poderiam ser burocráticas. Tinham de ser práticas, rápidas e seguidas de acompanhamento.

Seria muito interessante que se estabelecesse uma colaboração visível entre a Agência e os departamentos de investigação existentes. E também com técnicos do Ministério da Indústria e da JNICT que convinha estarem muito informados acerca do trabalho da Agência. Ninguém deveria olhar para ela como um novo concorrente, mas como uma instituição cooperante, capaz de responder às solicitações que lhe eram feitas e de projectar os novos conhecimentos que andavam à procura de aplicação.

Tinha que se resistir à tentação de “ir a todas...”. Havia limitações, nomeadamente de pessoal, que era preciso ter em linha de conta. A sub-contratação de serviços era uma saída possível, em caso de excesso de solicitações. Dever-se-ia detectar quais eram os nossos potenciais sócios e participantes. Seria bom que, entre eles, estivessem instituições financeiras não porque tivéssemos intenções de lhes pedir quaisquer dádivas, mas porque elas poderiam servir de charneira entre quem quisesse modernizar as suas empresas e, através da Agência, quem estivesse em posição de lhes fornecer os conhecimentos necessários. Não queríamos sequer que os bancos participassem por uma questão de prestígio; o nosso objectivo era, mesmo, que eles estabelecessem pontes, porque estavam em boa posição para o fazer.

Recomendei que se procurasse, na fase de arranque, apenas projectos exemplares que permitissem projectar o trabalho da Agência. Parecia-me que as acções de apoio directo eram muito importantes para começar; projectavam a Agência e permitiriam que esta aprendesse a lidar com as solicitações feitas.

Devo dar testemunho do entusiasmo que existia em torno da acção da Agência e, especialmente, do seu conselho de administração: os Prof. Jorge Alves e Paulo Tavares de Castro e o Eng. André de Oliveira.

\*

No sector da Ciência e Tecnologia havia novidades, literalmente todos os dias.

Em 7 de Janeiro e entre muitas outras coisas soube que: Estava pronto o rela-

tório sobre o ICEN (Instituto de Ciências e Engenharia Nucleares) que havíamos solicitado. Que um trabalho que havia sido pedido para aferir os custos do homem-mês do INESC havia sido aceite pela JNICT; com base nele deveria ser preparada uma exposição para entregar ao Vice-presidente António Ruberti, da Comissão Europeia, que havia suscitado a questão. O Senhor Kemper, director da Hoechst em Portugal, queria que eu conhecesse o Prof. Harnisch, director da investigação da sua companhia e que viria a Portugal brevemente. O Prof. Michael Porter havia sugerido que, a partir da indústria do calçado, se caracterizasse o sector da C&T em Portugal; anuí, mas disse que, antes da publicação do estudo, tivéssemos a possibilidade de o conhecer para corrigir quaisquer informações ou dados eventualmente incorrectos. Deveríamos lançar a elaboração de programas de financiamento plurianual das unidades de investigação; elas não se orientavam, habitualmente, por documentos anuais como eram os Orçamentos de Estado; os compromissos tinham de ser estabelecidos a mais larga vista. O Conselheiro do Governo Suíço (Ministro) para a Ciência, Prof. Ursprung havia-nos proposto de novo colaboração, no âmbito do Programa-quadro Europeu; continuei a afirmar que, na perspectiva de um acordo global, nós apoiaríamos a colaboração com a Suíça, no sector da Ciência e Tecnologia. Os programas de investigação a prosseguir no quadro do PRAXIS XXI, deveriam estar definidos ao longo de 1994; eu pretendia lançar novas acções ainda nesse ano; tinham sido constituídos 15 grupos de especialistas para os definir; um deles, o das mudanças globais, havia começado a trabalhar em 6 de Janeiro; era, contudo, preciso esperar pelos sub-programas para podermos lançar as intervenções operacionais, como era minha ambição.

\*

Em 12 de Janeiro analisei com o Secretário de Estado da Ciência um texto de um acordo científico com Espanha que eu queria apresentar em breve ao Ministro Javier Solana, com quem me iria encontrar.

Havia que afinar um despacho sobre as tecnologias aero-espaciais em que Portugal estava envolvido, em diversos domínios de aplicação. Os programas de investigação relacionados com a Agricultura eram vários. Não faltavam temas com

urgência de resposta. Mas, num determinado sector, estava a haver dificuldades, porque num grupo de investigação os coordenados não aceitavam facilmente o coordenador que havia sido indicado pelo Secretário de Estado da Agricultura; tínhamos de ver como ultrapassar a questão. O programa dos recursos hídricos, pelo contrário, estava a andar bem e a suscitar boa participação.

\*

Manifestamente, a área de investigação ligada às Ciências da Saúde apresentava muitas potencialidades em Portugal. Em 18 de Janeiro decidi, com o Secretário de Estado, distinguir duas vertentes em relação à acção: (i) a primeira respeitava a projectos de estímulo em áreas prioritárias nas ciências básicas da saúde, tal como haviam sido definidas pelo respectivo conselho especializado e (ii) uma outra, mais dirigida, pensando na sua localização em Coimbra e em Lisboa, no âmbito da medicina nuclear. As duas áreas seriam apoiadas por grupos de aconselhamento distintos, mas, como eram complementares, auscultei-os e aceitaram ter um coordenador comum; foi o Prof. Daniel Serrão. O de Lisboa visava, particularmente, a investigação na área da PET (“Position Emmission Tomography”) e o acesso à terapia por protões. Em relação à fórmula jurídica que coordenaria a actividade nesta segunda área decidimos que as unidades respectivas não ficassem nem dentro das universidades, nem nos hospitais, nem do Instituto Português de Oncologia (IPO); dever-se-ia constituir uma associação na qual todos participassem (Universidades de Lisboa, Porto e Coimbra e as outras instituições). Como também deveria fazer-se investigação clínica, seria imprescindível o envolvimento do Ministério da Saúde. Fiquei de falar com o Ministro.

No princípio de Janeiro concluíram o seu curso os primeiros Gestores da Ciência, formados no INA. Era preciso entregar-lhes os respectivos diplomas. Isso veio a acontecer no dia 8 de Fevereiro. O discurso que, então, proferi está publicado (Discursos IX); atribuí, naturalmente, muita importância ao que então disse; era preciso esclarecer as relações, no plano ético, entre os investigadores e os gestores da Ciência. Aliás, eu queria provocar, no seio das associações científicas, a discussão em torno da Gestão da Ciência, da Ética da Gestão da Ciência e da Ética na prática da investigação científica; todas elas eram importantes e urgentes; já

estava a haver uma “especialização” na redacção dos “currícula” para os projectos e para as candidaturas aos apoios. Os Portugueses são sempre muito ágeis neste tipo de manobras; eu privilegiava o rigor em lugar da agilidade...

\*

O Instituto de Ciências e Engenharia Nucleares (ICEN), localizado em Sacavém, funcionava sob a tutela do Ministro da Indústria que se mostrava algo impaciente com o estilo demasiadamente autónomo como ele entendia as suas relações. Isso tinha raízes históricas e comportamentais que explicavam o modo como eles olhavam para o seu enquadramento. O Instituto era guarnecido por elementos com alta formação científica que comunicavam com outros académicos e para quem as realidades práticas da gestão representavam problemas que outros tinham a obrigação de resolver. Ora isso não era bem assim!... Eu era metido no sarilho, porque o Instituto fazia, também, parte do nosso Sistema Científico, num domínio em que mais nenhuma outra instituição estava preparada para o fazer. Por isso, havíamos solicitado a elaboração de um relatório que caracterizasse a situação do Instituto. Ele foi feito e nós considerávamos que ele estava bem feito. O problema continuava a ser o pessoal em número exagerado de que o Instituto dispunha e o financiamento da sua actividade. Impunha-se libertar o primeiro de todos os elementos que não produziam e que se tinham habituado a ir lá buscar o seu vencimento, proceder à instalação de um sistema de contabilidade analítica e cobrar aos utentes dos seus serviços os verdadeiros custos que eles tinham. Isto era particularmente importante em relação à produção de isótopos para uso clínico que eram fornecidos aos hospitais, conhecidos como pagadores tardios ou mesmo ausentes, porque admitiam que houvesse a obrigação humanitária de os proporcionar gratuitamente, sempre que eles os reclamassem...

O Ministro da Indústria não dispunha de meios no INETI; faltava-lhe 1,2 milhões de contos que ele se via obrigado a ir buscar ao PIDDAC para suportar despesas correntes, o que eu não podia aceitar. Enfim, um impasse que teria de ser ultrapassado por via da adopção de outra fórmula institucional para a organização. Talvez uma solução do tipo “Régie” fosse a resposta?... Mas ela continha o pressuposto de o Ministro das Finanças ter de arcar com o pagamento do pessoal, o que

ele não aceitaria. Propendíamos para a “Régie”, à qual se daria o período de cinco anos para ver se vingava; mas esta “dúvida” tinha de ser paga pelo Ministério das Finanças, porque não havia meios noutra lado.

Outra solução seria o estabelecimento de um contrato-programa com os Ministérios do Planeamento (Ciência) e da Indústria, balizando muito a questão do pessoal que, realmente, havia sido admitido com a maior liberalidade. Muito dele deveria passar para o Quadro de Excedentes Interdepartamentais (QEI). Não poderia haver uma integração automática do remanescente na Universidade de Lisboa, porque esta não tinha meios para pagar aos funcionários que ficassem. Voltava a pôr-se a solução “Régie”... A instituição não podia acabar. Era, no entanto, compreensível que não estivesse sob a tutela do Ministro da Indústria, porque os serviços que prestavam destinavam-se, especialmente, a serviços dependentes de outros ministérios. Ele tinha ficado nessa dependência por meras razões pessoais, o que não representa nunca uma boa maneira de definir as coisas.

A palavra mais ouvida na reunião em que tratámos do assunto era “ganga”. Havia a aversão patente aos muitos funcionários que lá estavam “pendurados” e que se sabia não contribuírem em nada nem para o avanço da ciência nem para o bem-estar dos povos...

O Secretário de Estado do Ensino Superior quando lhe falavam na passagem para a Universidade de Lisboa ficava horrorizado e dizia que isso não podia acontecer, porque ela já tinha 700 funcionários a mais! Como é que tudo isso havia acontecido? Pela indisciplina total na contratação do pessoal que se seguiu a 1974! Estamos hoje (fim de 2016) a sentir pressões no mesmo sentido. A Sociedade Portuguesa não aprende com a experiência. Continua a esperar mais do Estado do que ele pode dar... É por isso que não se avança.

Li, recentemente, num livro sobre o final dos anos 20 do século XX, que uma das razões para se criarem escolas técnicas havia sido para libertar a pressão nas admissões para a função pública... Quando isso se punha nesses termos, poderíamos adivinhar o resultado... Mas, afinal, não se evoluiu muito, a este respeito... Assentámos em que se deveria explorar a via da “Régie” e pôr directamente a questão do pagamento dos elementos que ficassem ao Ministro das Finanças. Seria uma solução para cinco anos.

\*

Na sequência da minha visita ao Vice-presidente da Comissão Europeia, Antonio Ruberti, era preciso formalizar, por carta, dois assuntos que havíamos tratado. Ambos eram, obviamente, da área da Ciência e Tecnologia. Eu não gostava de manter correspondência que implicasse obrigações para a Administração sem o seu envolvimento. De maneira que solicitei em 1 de Fevereiro ao Secretário de Estado que, com o auxílio da JNICT, minutasse as duas cartas em causa.

A primeira visava solicitar apoio para uma acção de informação e, também, de formação sobre a apresentação de projectos e das contas que lhes andavam associadas. Era preciso homogeneizar os termos em que o fazíamos, promovendo uma aproximação aos que orientavam a apresentação de candidaturas aos diversos programas do Programa-quadro. Isso facilitaria quer a apresentação das nossas candidaturas quer a sua análise. Eu queria evitar as delongas que resultavam da adopção de procedimentos diversos que eu não punha em dúvida que estivessem certos; mas eram diferentes e isso exigia muitas explicações e algumas idas a Bruxelas. Era preciso reduzi-las ao mínimo. A minha intenção era estender a prática às principais instituições de investigação nacionais que, em princípio, também seriam aquelas que se envolveriam, em projectos do Programa-quadro Comunitário. Eu também queria introduzir a prática sistemática da contabilidade analítica nos nossos projectos e, por conseguinte, na apresentação das nossas candidaturas.

A segunda carta referia-se à questão, a que já fiz menção, do pagamento dos investigadores portugueses que participassem em projectos comunitários. Havia, como se pode compreender, uma grande diferença, entre o que vencia um cientista alemão a trabalhar na Alemanha e um cientista português a trabalhar em Portugal. Mas se este fosse exercer a sua actividade na Alemanha não poderia ter um “vencimento português”. A questão a resolver respeitava aos projectos comunitários elaborados em parceria. Se houvesse internamente diferença de vencimentos consoante os projectos, as disputas dentro dos laboratórios seriam imensas entre os “guapos” (Como dizem os nossos vizinhos...) que investigassem para Bruxelas e os que o fizessem para Portugal. Mas eu também não poderia aceitar que os Portugueses fossem pagos a 1/3 ou 1/4 do que eram recompensados os seus colegas com quem combinavam divisão de tarefas, comunicavam

resultados e outras coisas semelhantes. A minha proposta era que se fixassem valores internos consoante o trabalho realizado, mas que houvesse valores comunitários que servissem de referência geral. O diferencial seria percebido pelas instituições, tendo em vista melhorar as condições de trabalho dos seus investigadores e restante pessoal. Eu havia exposto a lógica do procedimento ao Vice-presidente; ele havia concordado com a sua linha geral, mas era, então, importante formalizar o assunto para poder agilizar o procedimento, adoptando uma forma de o fazer que pudesse ser estendida a todos os outros e que não implicasse uma penalização dos investigadores portugueses ou instalasse “la zizanie” dentro das instituições de investigação.

Iria realizar-se a 4.<sup>a</sup> Conferência STRIDE para a avaliação dos resultados obtidos e para o estudo e a análise das formas da sua eventual continuação. Nós havíamos aproveitado bem os apoios concedidos. Sabíamos da intenção da Comissão de concentrar os meios e, no nosso caso, de os fundir no nosso próprio PRAXIS. Se esta última hipótese se concretizasse nós sairíamos a perder. Por isso combinei com o Secretário de Estado que a nossa delegação à Conferência fosse com instruções para defender a continuação do apoio, mostrando o bom uso que tínhamos feito dos apoios concedidos. No caso de se generalizar a opinião de que ele deveria mesmo acabar, a nossa posição tinha de defender que isso acontecesse gradualmente, após um período de transição que permitisse ir reorientando para outras fontes o que já havia sido apoiado pelo programa; eu sabia que existia a hipótese de o prolongar por mais dois anos. Mas alguns Estados-membros queriam, mesmo, acabar com ele! Insisti que a nossa intervenção começasse por sublinhar os bons resultados que havíamos obtido, no âmbito do STRIDE. Antes de reclamar mais ajudas, eu pensava que seria bom justificar o porquê e, especialmente, exhibir resultados que fossem convincentes. Deveria acrescentar-se que a própria Comissão tinha interesse em mostrar as virtualidades de um programa que ela própria lançara e que havia mostrado ser muito positivo. Se ele não viesse, isso causar-nos-ia alguns problemas. Como havia, felizmente, muitos candidatos a bolsas, sugeri ao Secretário de Estado que uma parte do dinheiro fosse mobilizada num esquema misto a 50% da bolsa e o restante de empréstimo contraído junto de instituição bancária, com bonificação de juros. Isso talvez alongasse o número de bolseiros com pontes para

o sector produtivo; as empresas poderiam desse modo ser mais facilmente mobilizadas para também atribuírem importância ao vector da formação avançada. Queríamos participar na Semana Europeia da Cultura Científica. Seria bom que nela se envolvessem não só os nossos investigadores, mas também outros vindos de países diferentes da União. Eu privilegiava o envolvimento dos parceiros dos cientistas portugueses nos projectos comuns; se eles viessem poderiam dar testemunhos com várias dimensões: o valor das parcerias, a relevância dos temas escolhidos, o conhecimento do ambiente de trabalho de cada um, etc. Mas era preciso ver como tudo isso se encaixava no programa-geral da Comissão Europeia.

\*

O primeiro curso de gestores da Ciência e Tecnologia havia decorrido no INA (Instituto Nacional de Administração) em Oeiras. Houve um prémio para o mais classificado. Entendi que deveria ser eu a entregá-lo, tal era a importância que eu atribuía às funções para que eles haviam sido preparados. Foi o que fiz no dia 8 de Fevereiro.

\*

O Conselho dos Ministros da Ciência que iria reunir-se em Bruxelas, no dia 4 de Março, estava rodeado de grandes expectativas. Por isso eu pedi para vir a Lisboa, o membro da REPER que acompanhava aquele sector, o Dr. Orlando Veiga, para uns dias antes me pôr a par do que se havia passado no trílogo com o Parlamento Europeu e do que ele havia apurado serem as posições dos meus Colegas. O que estava em causa era a aprovação do 4.<sup>o</sup> Programa-quadro da Ciência que iria distribuir meios avultados por muitos projectos que aguardavam, ansiosamente, uma decisão.

Era certo que o Conselho iria procurar uma posição de equilíbrio entre a proposta da Comissão e as alterações sugeridas pelo Parlamento. Mas, para meu espanto, este havia sugerido unicamente dez alterações; fazia, todavia, finca-pé num aumento de 400 MECU que não seriam atribuídos “pro-rata” a todos os projectos apresentados, mas se concentravam especialmente naqueles a que os Parlamentares atribuía mais importância. Era natural.

Em relação aos dinheiros, a Alemanha e a França não punham nenhuma obstrução. O Reino-Unido opunha-se, por uma questão de princípio; achava, sempre, que se estava a gastar de mais; não atendia sequer aos sectores ou aos projectos em que se iriam afectar os novos meios; era um “não” seco a que já nos tínhamos habituado e que, por isso, não nos impressionava particularmente. A parte que caberia a Portugal seria muito pequena, de modo que nos interessava mais saber onde haveria reforço do que, propriamente, o montante total do acréscimo. A Holanda iria propor um escalonamento diferente no tempo e a constituição de uma reserva para gastar no final do programa. O Parlamento queria muitos mais meios (180 MECU) para a cooperação internacional, para a difusão dos resultados (80 MECU) e para alguns programas temáticos específicos (140 MECU).

Dessa vez eu deveria aguardar a minha vez de intervir, para ver o que os outros iriam propor. Mas, em termos políticos, convinha que eu apoiasse as recomendações do Parlamento. Em Bruxelas tudo se sabe e isso faria aumentar o nosso “capital de boa-vontade” por parte do Parlamento. Na realidade, o aumento proposto não era desmedido; por isso, a Alemanha e a França estavam receptivas.

\*

No dia 4 de Março teve lugar em Bruxelas o esperado Conselho de Ministros da Ciência. Presidia o Ministro grego da Indústria e Ciência Konstantinos Simitis que mais tarde haveria de ser primeiro-ministro do seu país. Encontrei-o nessas funções em Atenas, aquando da visita de Estado do Presidente Jorge Sampaio que eu acompanhei, na minha qualidade de Ministro das Obras Públicas. O ponto fundamental da agenda respeitava à aprovação do IV Programa-quadro da Ciência e Tecnologia. Era a primeira vez que se tinha praticado a co-decisão com o Parlamento Europeu. Estávamos pressionados pelo tempo, porque iria haver em breve eleições para o Parlamento.

Subsistiam algumas divergências entre o Conselho e o Parlamento e, por isso, havia sido convocado, para essa tarde, o chamado Comité de Conciliação. O que estava em causa não era muito expressivo como eu já disse. O Parlamento queria mais de 3,6% do que o montante apresentado pelo Conselho. Isso era indicativo de que pretendia deixar a sua marca no Programa, mas que não gostaria de reservar para os

seus sucessores o sinal do êxito da aprovação do primeiro exercício de co-decisão. O Conselho manifestou-se no sentido de se adoptar uma posição de flexibilidade na reunião de conciliação. O Presidente ficou confortado com esse facto.

Na parte da tarde começámos por ter a primeira reunião entre os responsáveis pela Ciência e Tecnologia nos países da União Europeia e nos países da EFTA; alguns destes, a partir de 1 de Janeiro seguinte, passariam a integrar o primeiro grupo. Estávamos de acordo em contribuir para a constituição de uma Europa mais concorrencial, o que representava uma base de consenso muito alargado em relação à política da Ciência da União Europeia.

O primeiro a quem o presidente deu a palavra foi ao Comissário Ruberti que deu umas boas-vindas “calorosas” aos nossos Colegas da EFTA e se referiu especialmente à colaboração com os países do Leste europeu.

O ministro finlandês (do país que presidia à EFTA nesse semestre) salientou o crescimento enorme do peso da política de Ciência e Tecnologia ao longo dos últimos dez anos. E informou que, no seu país, a relação do valor da investigação empresarial para a pública iria, em breve, passar de 40% para 60%; isso demonstrava bem o seu acordo com a prioridade dada pela União à investigação pré-competitiva. O Vice-chanceler Busek representava a Áustria; afirmou o carácter histórico do nosso encontro, referindo que o potencial do EEE (Espaço Económico Europeu) não era só económico, mas também científico. O ministro sueco referiu-se elogiosamente ao modo como as negociações entre os dois grupos estavam a decorrer e informou que, no seu país, a percentagem do PIB que orientavam para a Ciência era de 2,8%, mas que ela iria aumentar! O representante da Noruega disse que gostaria de ver o entusiasmo que haviam despertado os jogos olímpicos de inverno, recentemente realizados no seu país, para o domínio da Ciência... O do Liechtenstein referiu que, como o seu país não dispunha de recursos naturais, tinha de apostar nos serviços e na qualidade; as encomendas de investigação das suas empresas já iam todas para universidades europeias. O ministro da Educação da Islândia informou que já tinha reservado verbas, no seu orçamento, para a cooperação com a União Europeia no domínio da investigação científica. Eu era, nessa ocasião, o decano dos ministros da Ciência europeus; foi-me dado o encargo de saudar os nossos convidados. Mas, além, dos cumprimentos de estilo

relembrei que a EEE havia nascido em 1989, no Porto e que, durante a presidência portuguesa, eu próprio me havia encontrado com os ministros responsáveis pelo pelouro da Ciência dos países da EFTA. Mas este nosso encontro e o que ele continha de compromissos de colaboração eram, seguramente, o prenúncio de um grande sucesso no campo da Ciência europeia. Vivia-se, realmente, um clima de esperança e de confiança, muito diferente do de hoje (2016). O Presidente do Conselho encerrou a reunião sublinhando isso mesmo.

Teve lugar, em seguida, a esperada reunião do Comité de Conciliação “Conselho-Parlamento-Comissão” em torno da qual tantas expectativas existiam. O Presidente Simitis fez um excelente resumo das questões que tínhamos diante de nós, salientando que o montante global proposto para o Programa-quadro tinha sido o resultado de um longo debate e que, na realidade, roçava os limites máximos das possibilidades económicas. Referiu-se a muitos outros aspectos relacionados com o implemento do próprio Programa.

Quem representava o Parlamento era uma sua Vice-presidente, a Senhora Lafontaine. Referiu-se ao trabalho árduo que teríamos todos de desenvolver ao longo das seis semanas seguintes para chegar a um acordo, sublinhando que o que nos separava não era “insurmountable” (também o Parlamento queria chegar a um acordo). Houve numerosas intervenções do Comissário, de Parlamentares e até de um destes que invocou o seu atributo de especialista em “comitologia” ... (Que é um ramo do conhecimento surpreendente, dado que serve para controlar o modo como a Comissão aplica a legislação da UE, mas do qual nunca foi elaborado um manual que eu tantas vezes pedi! Trata-se, todavia, de uma área assaz complexa que reclama uma familiaridade muito profunda com as usanças das instituições europeias). Concluída a reunião de conciliação, houve uma nova reunião do Conselho dos Ministros da Ciência. O Presidente Simitis distinguiu os pontos em que já se havia alcançado um acordo daqueles em que era, ainda, preciso trabalhar mais. Tirando o aspecto do montante global, as posições não eram muito divergentes. Foi dado mandato do Conselho ao Presidente e ao Comissário para prosseguirem no trabalho com a delegação do Parlamento cujo resultado seria apreciado numa nova reunião do Conselho a realizar no dia 21 de Março. Falámos todos. Eu salientei a importância do caminho realizado. O ministro britânico manteve a sua

conhecida posição de inflexibilidade em relação a qualquer aumento de verba. O alemão só concordava com aumentos depois de 1996. O francês tinha ficado impressionado com o tom moderado dos representantes do Parlamento e afirmou a sua convicção de que se estava muito próximo de um acordo, recomendando cautelas especiais em relação à comunicação que fizessemos em relação a isso. O espanhol achava que nós deveríamos dar ao presidente o mandato mais amplo possível para o prosseguimento do tríplice. O dinamarquês salientou a flexibilidade já demonstrada pelo Conselho. O belga referiu que o período de seis semanas para a conciliação tinha começado naquela tarde e que 15 de Abril não era assim tão longe no tempo. O holandês disse que tinha uma pequena margem de 100 MECU para aumento, mas com aceitação de uma solução “pro-rata” em relação à proposta de distribuição proposta pelo Parlamento.

O Presidente concluiu que ainda não havíamos chegado a acordo. Interrompeu a nossa reunião que continuaria no dia 21. Formalmente, o nosso encontro não havia terminado. Ele prosseguiria na nova data.

\*

No dia 8 de Março fui, com o Secretário de Estado, ao Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas para trocar impressões com eles acerca do novo Programa PRAXIS, cuja versão para discussão eu lhes tinha enviado previamente. O Presidente do CRUP, nessa ocasião, era o reitor da Universidade do Minho, Prof. Sérgio Machado dos Santos, meu antigo aluno e um académico muito prestigiado. Como eles tinham tido acesso prévio ao documento e a outras versões anteriores, eu limitei-me a dizer ao que vinha e o Secretário de Estado relembrou as linhas gerais do Programa. O que eu queria ouvir eram sugestões para o melhorar porque apostava especialmente nas universidades para o concretizar e para participar no IV Programa-quadro da Ciência que estava prestes a ser aprovado. Além do presidente falaram quase todos os reitores. Resumirei o que disseram:

Tinha havido uma melhoria substancial desde a primeira versão do Programa até àquela data que estava agora em apreciação. As candidaturas para os programas de formação deveriam ser institucionais e não pessoais, porque era preciso avaliar a capacidade para a dar, o apoio de orientação possível e os apoios

laboratoriais. Os concursos nacionais não favoreciam os equilíbrios regionais (Estava fora de causa, para mim, definir quotas regionais; já o disse algumas vezes, nestas memórias: as quotas representam sempre uma solução “preguiçosa”; não estimulam nada; põem alguns a gemer e outros “muito quentinhos” e sem necessidade de competir). Talvez se pudesse ensaiar uma solução em duas fases, a primeira institucional e a segunda pessoal. As universidades mais novas (e, portanto, mais pequenas) queixavam-se de não terem acesso à posição de coordenadores de um qualquer sector, por falta de um número significativo de investigadores. A esse respeito, perguntava-me um deles onde tencionava eu pôr a coordenação da área do Ambiente? (Onde fosse feita evidência de maior capacidade, obviamente). Era preciso dar um salto qualitativo. A cobertura dos encargos nacionais que, com o apoio já previsto, iria andar pela ordem dos 13,5% do valor dos projectos era considerada como impeditiva; nem dispunham de meios nem viam forma de os obter. Havia um “buraco” no PRODEP que estava a descoberto, com facturas para pagar; estavam numa situação financeira aflitiva. O programa pluri-anual de alguns centros de investigação havia visto o seu financiamento ser interrompido sem aviso prévio; o que poderia eu fazer para lhes valer? Eu havia falado em gestores da Ciência, alguns dos quais, aliás, já estavam formados, nessa ocasião; mas havia um reitor que não considerava que eles fossem imprescindíveis. A nomeação de professores e de investigadores para as diversas comissões de apreciação das candidaturas deveria ser feita sem ser através dos reitores. Houve aplauso pela prioridade conferida às ciências exactas e à engenharia. Os novos doutorandos não teriam nenhum apoio contratual em relação ao seu emprego futuro; isso dificultaria o seu aparecimento (A tradicional aversão ao risco!...). A capacidade de absorção por parte das universidades era muito pequena; por isso eles iriam “trabalhar sem rede”... (Iriam para o mercado de trabalho obviamente; mas muito melhorados por uma formação avançada). As funções dos gestores da Ciência mereceram, todavia, um pedido de esclarecimento; um ou outro pensavam que talvez eles fossem úteis. Eu estava a fazer uma auscultação à volta de uma proposta já muito elaborada; deveria ter vindo ao CRUP há um ano atrás (Ainda não havia documento nenhum nessa altura); apressou-se a esclarecer que era somente uma dúvida

de natureza metodológica... Os programas que eu havia apresentado no documento eram “rascunhos do futuro”; por isso eu deveria ter vindo mais cedo. (Eu gostei da frase, mas um ano antes não havia esboço nenhum para apresentar...). Eu teria estimado mais uma reunião menos corporativa, mais debruçada sobre os programas e menos dominada pelas questões financeiras e de receio de assunção de riscos tidos como muito elevados e, por isso, inconvenientes. Fiquei com a sensação de que os reitores de então deveriam viajar mais e ver quais eram os problemas em cuja resolução se ocupavam os seus pares das universidades mais avançadas e discuti-los com eles. Como mudou a situação!

Hoje (2016), temos várias universidades portuguesas no grupo das 100 ou 200 melhores da Europa ou do mundo! Orgulho-me de nunca ter sido “facilitório”. Isso não me trouxe muita popularidade... As universidades chegaram à posição em que estão por esforço dos seus investigadores e docentes.

\*

No dia 11 de Março tratei com o Ministro da Defesa Nacional da possibilidade de se construir um novo navio oceanográfico para substituir o “Almeida Carvalho”. Seriam quatro milhões para o equipamento. Quem acompanharia a construção seria o Almirante Cruz Júnior em cujas altas capacidades nós os dois depositávamos a maior confiança. A embarcação seria construída em Portugal.

Analisámos, também, a questão da investigação no domínio da Ciência do Mar. Em algumas circunstâncias, a disponibilidade de plataformas aconselhava a desenvolver estudos a partir delas. Mas não seria necessário estar a construir uma nova; no mercado havia muitas disponíveis em segunda-mão; seria essa a via que escolheríamos. Havia, todavia, um senão neste recurso a plataformas: a sua manutenção era muito dispendiosa. O meu Colega começou a fazer marcha-atrás em matéria de construção de um navio oceanográfico, porque o orçamento do seu ministério havia levado um grande aperto e, manifestamente, a investigação não era a sua prioridade. Concordava com a necessidade de dispormos de um novo navio, mas queria que fosse tudo suportado por verbas da Ciência. No seu orçamento, à frente dele estaria o farol do Bugio, a manutenção das novas fragatas, a aquisição de novos helicópteros,... Talvez pudesse contribuir com um milhão em vez de cinco...

Comecei a sugerir a cedência temporária de um navio canadiano que eu sabia estar disponível ou o recurso a uma aquisição por “leasing”. Mas tudo isso teria de ser feito no quadro da NATO e conduzido por ele. As dificuldades da cooperação entre sectores têm a ver com a diferença de prioridades de cada um. Eu não podia, todavia, esmorecer. Comecei a explorar a modalidade da cedência temporária de um navio oceanográfico de um país amigo, naturalmente da NATO, porque eu dispunha de meios (1 milhão de contos) para formação e (outro milhão) para os projectos propriamente ditos. Para mim, o mais importante era sempre a formação; é que esta leva tempo. E sem ela não se é capaz de fazer nada!...

\*

A saga da aprovação do IV Programa-quadro continuava. Em 21 de Março houve, em Bruxelas, uma nova reunião do Conselho de Ministros da Ciência, com novo encontro com a comissão de conciliação com o Parlamento, mais outra reunião do Conselho... A co-decisão não estava a ser fácil! Pelo menos reclamava tempo... O Presidente do Conselho (o ministro grego Simitis), acompanhado do Vice-presidente da Comissão António Ruberti, havia-se desmultiplicado em contactos informais com o Parlamento. Começámos por fazer a ronda dos diferentes ministros para ver se havia algumas observações relativamente à última versão do documento que nos tinha sido enviada. Quase todos a apoiaram. Como sempre acontecia o ministro britânico queria reduzir a verba global e confessava que ainda não estava “happy” em relação ao texto proposto para a declaração introdutória. Muitos, como era o meu caso, aceitávamos a distribuição em que o Parlamento insistia, porque ela correspondia a um compromisso equilibrado.

O meu colega Francês, François Fillon, começou por citar Alain: “Sur les chiffres, on peut toujours trouver des compromis. Sur les passions, jamais!”. Juntou-se aos que felicitaram o presidente pelo trabalho paciente que tinha desenvolvido.

Com mais uma recomendação ou outra que não desvirtuava a proposta apresentada preparámo-nos para a reunião com a delegação do Parlamento, para a esperada “sessão de conciliação”. Comecei logo por protestar contra o facto de não haver nenhum membro português na Comissão Parlamentar da Ciência e Tecno-

logia do Parlamento Europeu. Eu não sabia se não havia ou se não tinha vindo à reunião. De qualquer modo registei a falta.

O presidente do Conselho insistiu em que não havia nenhuma guerra entre as partes, mas, antes, uma genuína vontade de chegar à melhor solução possível. Afinal, esse era o propósito das três partes envolvidas. Mas o Senhor Desama, chefe da delegação parlamentar, queria mais e mostrou mesmo algum enervamento. O Parlamento tinha indicado como montante adequado 13,7 BECU e o Conselho insistia em 13,0; disse logo que menos de 13,4 seria intolerável. Afinal não tinha havido progressão nenhuma por parte do Conselho... O Vice-presidente Ruberti começou a sua intervenção em tom conciliatório, dizendo que era excelente o facto de estarmos ali reunidos a tratar da Ciência e Tecnologia europeias e que não via nas posições do Conselho e do Parlamento um tão grande afastamento como o Deputado Desama referia. Afinal, estávamos todos de acordo em relação às orientações gerais o que representava muitíssimo; o diferencial respeitava somente ao montante global do programa; qualquer variação seria, aliás, distribuída “pro-rata” da distribuição acordada, talvez com uma variação na verba destinada à fusão nuclear que o Parlamento insistia em que fosse maior do que a proposta. Mas o tempo urgia! E o tempo não é um recurso renovável!

Havia algum “teatro” por parte dos membros do Parlamento. Exageravam um tanto nas suas posições. Mas eles tinham que fazer saber que haviam insistido até ao limite. A Senhora Lafontaine concluiu dizendo que estávamos nas posições da reunião de 4 de Março; não tinha havido nem convergência, nem diálogo; só estava a haver confronto! E isso foi o máximo da mostra de inflexibilidade a que assistíamos. Separámo-nos de novo para reunir o Conselho de Ministros, somente com os seus membros e com o Vice-presidente Ruberti.

A proposta apresentada pelo Presidente do Conselho foi dividir o período do Programa-quadro em duas partes: uma de dois anos com metade da verba e o resto com a outra metade. Depois, muitos de nós fizemos sugestões para nos aproximarmos das posições dos Parlamentares: reforço do apoio ao Centre Commum de Recherche; uma declaração sobre as energias renováveis e sobre a poupança de energia etc.

Voltaram a reunir-se as três partes. O Presidente Konstatinos (Kostas) Simitis fez uma exposição sobre as propostas em que o Conselho havia concordado, mas disse logo que a proposta global ou seria aceite na sua totalidade ou ter-se-ia de a deitar fora e recomeçar o processo todo de novo. O Senhor Desama referiu que ele e os seus colegas haviam apreciado devidamente os esforços feitos pelo Conselho para se aproximar das posições do Parlamento e depois da exposição do Presidente do Conselho tinha a satisfação de dizer que aceitava o montante global proposto, a desagregação das verbas pelos diferentes capítulos e o texto do acordo alcançado. Como estavam para entrar novos membros para a União Europeia ficou acertado quer a verba global do Programa-quadro quer a sua distribuição seriam ajustados, após o acolhimento dos novos países, proporcionalmente às suas contribuições.

Todos folgámos, evidentemente, com o acordo alcançado. Ele ficou a dever-se a muita gente mas especialmente a Kostas Simistis que era, de facto, um negociador muito hábil e a António Ruberti, um modelo de sagacidade conciliada com bonomia a disfarçar uma firmeza absoluta em relação às matérias que tinha de tratar.

\*

A criação de um Centro de Fornecimento de Documentação Científica e Técnica continuava a ocupar-me. Tomei a decisão de que ele renasceria no âmbito da JNICT, mas que, logo que tivesse autonomia, seria deslocado para fora. O TAGUS-PARK seria uma localização possível. Havia, naturalmente, um trabalho preparatório avançado. Fiquei surpreendido pelo facto de 5.000 títulos serem suficientes para satisfazer 80% das solicitações efectuadas. Para conseguir responder a 90% das consultas já se teria de ir para um número de títulos entre 15.000 e 20.000. O crescimento destes era, realmente, exponencial. Haveria sempre uma quantidade residual que teria de ser objecto de empréstimo.

Como tudo isto mudou, em tão pouco tempo!

\*

Portugal dispõe, em numerosos sectores, de profissionais muito distintos. Sempre defendi que eles “exportassem” os seus serviços, porque desde a Medicina, à

Engenharia e à Arquitectura há valores indiscutíveis que se afirmam facilmente por esse mundo fora; ganham eles com os serviços que prestam e poderão ganhar muitos outros que irão na sua pegada. E, mais importante do que isso, a reputação de Portugal fica afirmada em patamares elevados como convém a um pequeno país que quer ombrear com os grandes; tem de ser sempre melhor do que eles. Há alguns compatriotas nossos que não pensam assim, contentando-se com posições medianas. Eu reajo sempre a isso. Só o melhor é que nos interessa! Por isso acompanhava a actividade da Associação Portuguesa de Projectistas e Consultores (APPC) que, em 1994, era presidida pelo Eng. Artur Ravara, um profissional distintíssimo, que eu conhecia bem. Veio-me falar no alargamento do PAIEP (Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas) à área da consultoria. Os consultores incorriam em despesas elevadas para projectar os seus serviços no estrangeiro; se não tivessem algum apoio para o fazer, teriam de ficar em casa... E, por isso, não angariariam novos clientes. Recomendei que se articulassem com o ICEP para concentrar nos países em que os representantes deste instituto actuassem. Sou sempre a favor do aproveitamento de sinergias. As delegações do ICEP poderiam representar uma fonte de informação muito eficaz. Prontifiquei-me a ir à reunião seguinte dos delegados do ICEP em Lisboa para justificar porque era importante a exportação dos serviços de consultoria. Por outro lado, o próprio presidente da APPC poderia visitar uma meia dúzia de destinos interessantes que lhe fossem apontados pelo próprio ICEP. Recomendei que se desse uma atenção especial a Espanha e aos países nórdicos que dispunham de esquemas de cooperação interessantes com países africanos cujas necessidades nós conhecíamos bem.

A minha convicção é que, com um mercado interno tão pequeno, somos fatalmente compelidos a ir procurar fora encomendas de tudo, incluindo serviços de consultoria.

\*

Como não havia dinheiro no Ministério da Defesa para construir o casco de um novo navio oceanográfico, eu pus-me em campo para ver o que haveria disponível no Canadá e na Noruega. O que estes últimos poderiam ceder era ainda mais velho do que o nosso que pretendíamos substituir; e no Canadá não havia nada

interessante. Tivemos de recomeçar o processo todo, vindo de que modo o Estaleiro Naval de Viana do Castelo poderia corresponder à nossa necessidade de esmagar os custos e de fazer tudo em Portugal.

\*

Em 19 de Abril o Secretário de Estado da Ciência veio-me dizer da vontade da Comissão Europeia realizar em Lisboa, em Novembro seguinte, a Semana Europeia da Cultura Científica. Sugeri que o tema geral fosse “a Investigação Científica e Tecnológica ao Serviço do Desenvolvimento”: Recomendai que se levasse para a discussão propostas de projectos para serem realizados em 1994. Alvitrei como lugar da reunião o Palácio dos Condes da Calheta, recheado de azulejos magníficos e sobranceiro ao Museu-Jardim Agrícola do Ultramar recentemente restaurado e em magnífico estado de conservação. A Comissão Europeia só dava 60.000 ECU para a organização. Era preciso buscar o resto e contermos muito os custos da realização.

\*

Iriam ser realizadas brevemente as chamadas Jornadas do PRAXIS para debater os projectos aos quais iria ser conferida prioridade. Já havia notícias de que certos sectores se estavam a movimentar, especialmente porque não se sentiam seguros de que iriam conseguir o volume de apoios que pretendiam. Era, por um lado, um bom sinal, mas, por outro também um aviso em relação à dificuldade das Jornadas. Mas eu preferia assim. O pior seria a abulia!...

\*

Eu havia trabalhado no sentido de nós virmos a dispor de um Programa Nacional de Ciências e Tecnologias do Espaço, especialmente porque ele era o congregador de muitas tecnologias que nós tínhamos capacidade para dominar e porque elas tinham outras aplicações que muito contribuiriam para a modernização das nossas indústrias. O aeroespacial cruza muitos domínios tecnológicos com campos de aplicação variados.

Porque o programa envolvia vários sectores, foi preparada uma Resolução do Conselho de Ministros (RCM n.º51/93 de 22 de Julho) que importava operacionali-

zar. Foi para isto que, no dia 15 de Abril, me reuni com os meus Colegas da Defesa, da Indústria e das Obras Públicas que eram quem mais envolvidos estariam no programa. Como o Leitor se há-de lembrar tínhamos designado para o acompanhar e dinamizar o almirante Cruz Júnior que também participou na reunião.

Era preciso designar a estrutura de missão que deveria trabalhar durante dois anos ao fim dos quais se olharia de novo para a sua composição. Já havíamos depositado a nossa candidatura à Agência Espacial Europeia (ESA). Era preciso tirar vantagem disso, porque se tratava de um “clube caro”. Analisámos, também, a nossa integração na rede de satélites da UEO (União da Europa Ocidental). A quota da ESA era de 1,5 milhões de contos por ano e a integração na rede de satélites ultrapassaria, seguramente, os 25 milhões de contos. Por isso havia que sopesar bem a nossa participação e, no caso de nos integrarmos, montar uma estrutura que pudesse assegurar a recolha de benefícios condizentes com a nossa contribuição.

Pensava-se na instalação de uma estação de satélites nos Açores e tinha que se analisar as implicações da colaboração de uma estação russa que queria colaborar com as OGMA e de uma proposta de Israel que pretendia também estabelecer relações com as OGMA, mas noutros domínios.

No campo dos transportes o meu colega da tutela estava interessado na colaboração por causa do controlo aéreo e das telecomunicações. Nessa ocasião e em comparação com os Estados- Unidos e com a Rússia a situação da União Europeia no campo das indústrias aero-espaciais deixava muito a desejar. Era todo o sector que estava em causa. Mas não podíamos negligenciar o chamado segmento “terra”, porque havia conhecimentos que era preciso adquirir e consolidar e aplicações tecnológicas que se tornava necessário fazer avançar.

\*

Eu pretendia assegurar que as nossas instituições de investigação científica ou de divulgação tecnológica estabelecessem relações de trabalho com as suas congéneres dos outros países da União Europeia. Para mim eram particularmente importantes as alemãs, por razões óbvias.

Em 1994, o responsável pela Hoechst em Portugal era o Senhor Kemper, um homem excelente que gostava genuinamente de Portugal, onde aliás se fixou depois

da sua aposentação. Eu mantinha longas conversas com ele a respeito da contribuição que os nossos centros de investigação poderiam dar para o avanço dos conhecimentos e das suas aplicações práticas. Ele conhecia muito bem tanto o meio industrial como o meio científico portugueses (Como, ainda, a Administração em relação à qual me fazia queixas...). Como se sabe, a Hoechst é um empório industrial mundial que conduz investigação nas suas próprias instalações e que encomenda investigação a numerosas instituições de fora. Por isso foi com grande satisfação que aceitei a disponibilidade que ele me ofereceu de nos vir visitar o Prof. Harnisch, que tinha altas responsabilidades no campo da investigação no seio da Hoechst. Ele veio e, muito escrupuloso como era, deixou-nos um relatório com sugestões. Foi-me entregue no dia 19 de Abril. Enviei uma cópia para a Agência de Inovação com a recomendação de o analisar e de me propor o seguimento que entendesse como adequado.

\*

Passei o dia 18 de Abril a visitar instituições de investigação científica no Porto, Aveiro e Coimbra, no meu caminho para a Guarda, onde tinha de estar no fim do dia por outras razões.

\*

No dia 20 de Abril tive uma reunião, na Universidade de Évora, com o seu Reitor, com os Presidentes dos Institutos Politécnicos de Setúbal e de Beja e com vários investigadores. Comigo iam o Secretário de Estado da Ciência e o Dr. Adérito Serão, responsável executivo pelo projecto do Alqueva. O tema era o envolvimento das instituições de ensino superior e de investigação no dito projecto, quer no que respeitava à pesquisa de novos conhecimentos sobre a área e as suas culturas, quer em matéria de formação ou actualização dos profissionais que na área pudessem vir a trabalhar. Comecei por dizer ao que ia.

O Reitor referiu-se ao interesse da sua universidade em participar nas políticas de desenvolvimento científico e tecnológico. Perguntou se o programa PRAXIS seria o último do século ou se haveria novas oportunidades. Descreveu a rede regional de ensino superior do Alentejo. Manifestou preocupações em relação à redução

das assimetrias regionais. Perguntou se a verba de 3 milhões de contos que tinha visto no PRAXIS para o Alentejo seria meramente indicativa ou se haveria a possibilidade de a ver aumentada. Queriam que eu introduzisse como critério de atribuição de verbas a prioridade às equipas que integrassem cientistas do interior (O que eu, obviamente, nunca faria! Em primeiro lugar está a qualidade das propostas e dos seus agentes e, sem ela, não há progresso. Em segundo lugar, uma tal medida prestar-se-ia a habilidades como a inclusão de um nome do interior para passar à frente dos outros... Impacienta-me muito esta “queda” pelas soluções administrativas para fugir à competição). Preocupava-o a prioridade quase exclusiva dada no programa às ciências agrárias no Alentejo; havia muitos outros sectores. Quais? As ciências humanas e sociais, os recursos naturais, a ecologia, a geofísica e muitos outros. Lamentava que não estivesse prevista para o Alentejo uma qualquer infra-estrutura de uso comum. O montado seria apoiado? (Era evidente que sim). O montado era uma excelente barreira contra a desertificação (Eu estava de acordo); por isso deveria ser apoiado (O problema era saber através de que projectos. Hoje (2017) as coisas estão muito diferentes, porque as empresas privadas ligadas ao sector investiram muito na procura de novos conhecimentos. No momento em que escrevo estão em curso experimentações muito promissoras sobre a introdução de sistemas de rega gota-a-gota para a melhoria das condições de crescimento e exploração dos sobreiros, além de numerosas outras investigações acerca das potenciais novas utilizações da cortiça). Lamentou que no PRAXIS estivesse atribuída à Universidade de Trás-os-Montes a coordenação dos sistemas florestais. (Era só uma disputa corporativa). Aceitavam o desafio posto pela construção do projecto do Alqueva; as propostas “não haveriam de surgir do rasto dos tractores, mas das bancas do laboratório”... (Eu preferia que saíssem do primeiro...). Queria que eu fixasse um intervalo entre 2% e 4% dos custos do projecto do Alqueva a orientar para a investigação.

O Presidente do Instituto Politécnico de Setúbal estava preocupado com a fixação das populações e com as assimetrias regionais. Os politécnicos dispunham de condições para participar nessa luta, nomeadamente através da formação, particularmente da formação de docentes e das ligações que podiam estabelecer com as empresas. Também interveio o Presidente do Instituto Politécnico de Beja que

sublinhou a importância das ligações às empresas e do papel da UNERSUL. Depois entrevistaram os restantes participantes. Resumirei o que disseram: Havia dúvidas em relação à massa crítica da região. Um deles temia que não pudessem participar em nenhum programa. Os projectos sobre tecnologias industriais só interessavam ao Litoral. A sanidade alimentar deveria ter prioridade por causa da agressão agro-química generalizada a que se assistia, por toda a parte; particularmente os anabolizantes e os metais pesados deveriam ser fiscalizados de perto; havia o perigo de se encontrar produtos carcinogénicos nos azeites; por isso era preciso investigá-los. A União Europeia estava interessada em apoiar a investigação que contribuísse para concretizar mais facilmente as suas directivas (Valeria a pena responder a um comentário destes? Optei por não o fazer...). Um outro estava de acordo com a criação de redes de excelência nacionais para conferir dimensão crítica aos projectos e às equipas que se formariam para os levar a cabo. Queria que eu definisse os critérios que privilegiariam as candidaturas do Interior e recomendou que não fossem esquecidas as pequenas candidaturas. Um outro participante queria que houvesse bolsas de estudo para doutoramentos em Ecologia Aplicada. Outro insistiu na importância da extensão rural (Com o que eu estava muito de acordo). O PRAXIS só iria agravar as desigualdades entre grupos de investigação criados no âmbito do CIENCIA. Era importante apoiar os estudos árabes e orientais e arranjar bolsas para doutoramentos nessas áreas. Um último queria saber como se faria o pagamento das expropriações de terrenos inundados pelo embalse (Manifestamente era um dos potenciais expropriados que aproveitava o facto de ter o ministro ali à mão para saber o que se iria passar com as suas terras...).

Resolvi não responder às perguntas uma a uma, como fazia correntemente. Encerrei a sessão fazendo considerações relativamente à importância da iniciativa, da definição de projectos de qualidade, dos aproveitamentos das capacidades instaladas (física e humana), da necessidade de nos contermos em matéria de construção de novas infra-estruturas e na aquisição de novos equipamentos, da importância do aproveitamento de redes como a UNERSUL que poderiam e deveriam ligar-se a outras redes ou a instituições como a Agência de Inovação. Sublinhei a utilidade de contratarem “gestores de ciência” para acompanhar a elaboração e a execução das suas candidaturas. E exprimi a minha esperança de

que a realização de um projecto com a importância do Alqueva estimulasse muitos investigadores e docentes a apresentarem candidaturas em matérias ligadas ao aproveitamento das novas potencialidades do Alentejo.

\*

No dia 2 de Maio fui à Reitoria da Universidade do Porto, acompanhado do Secretário de Estado, para analisar com um grupo de investigadores escolhidos pelo Reitor, qual o tipo de dificuldades que tinham encontrado no programa CIENCIA e o que faltava ainda para o completar. Além do Reitor intervieram os Prof. Ferreira Gomes, Bessa Menezes, Sobrinho Simões, Daniel Serrão, Teixeira Fernandes e Teresa Lago. Como éramos poucos à volta da mesa, pôde haver longas intervenções. Resumirei o que disseram:

Deveria haver uma avaliação científica muito exigente de cada candidatura; só assim se asseguraria que passariam as melhores. Conviria atrair os investigadores para tópicos novos; no campo da Química isso queria dizer síntese, maquinação a nível molecular, nanoquímica, química computacional (Esta era uma debilidade nossa, nesse tempo).

Seria bom que houvesse um centro de amostras de materiais. Havia um atraso que tinha de ser ultrapassado em matéria de “films” (películas) Era importante insistir-se nas micro-tecnologias e nos materiais avançados. Tornava-se importante insistir na convergência dos vários sectores – química, física, etc. – no campo dos novos materiais. Os sensores, os detectores, a mecânica fina e o sector ambiental mereciam maior atenção. O contacto com as empresas industriais era muito importante. Não se deveria jogar tudo num único polo; nos programas estruturais seria da maior conveniência estabelecer relações complementares entre várias universidades, nomeadamente entre as que ficassem fisicamente próximas, como era o caso da do Porto, do Minho e de Aveiro. Os novos materiais tinham de representar uma aposta forte nesta região; para isso era urgente completar as infra-estruturas construídas e, em alguns casos, expandi-las. Seria boa a articulação entre engenheiros, físicos, químicos e outros especialistas. As micro-tecnologias eram, de facto, uma prioridade. Deveria ser dada preferência a projectos integradores, por causa das repercussões

que tinham em áreas complementares. As telecomunicações eram consideradas como uma área já bem coberta.

A área da Saúde estava razoavelmente provida de meios; a ligação ao mundo real encontrava-se naturalmente assegurada, através dos hospitais e do instituto de oncologia. Não valeria a pena enunciar novos objetivos, mas, antes, explorar mais o que lá existia; isto, especialmente, porque não havia no terreno investigadores em excesso; deveríamos fazer um esforço de concentração naquilo em que já havíamos adquirido competência; era preciso pôr todos os grupos existentes a produzir e apostar naquilo que se poderia fazer com base no que já existia. Importava distinguir quem avaliava dos que eram avaliados (Era óbvio...).

Para um dos presentes era muito importante assegurar a continuidade dos apoios concedidos e do trabalho das estruturas já montadas. Podia-se dizer que o CIENCIA havia representado um alfobre de onde tinham saído bons cientistas. Os estágios no estrangeiro deveriam privilegiar estrategicamente as curtas permanências muito ligadas às estruturas de origem em vez das longas estadias em que os laços existentes eram quebrados. O ano probatório na carreira dos doutores conviria que fosse apoiado, para assegurar a sua inserção nas instituições onde estivessem. A preparação dos jovens investigadores tinha que ser muito acompanhada. Por regra, a programação deveria ser pluri-anual; a investigação científica não tolerava programas anuais. Para chegarmos a valores gerais poderíamos partir da base de gastos de mil contos por ano para um investimento comum; por isso um centro com 3 ou 4 investigadores não gastaria mais do que cinco mil contos por ano. Era preciso dar muita atenção à formação de centros de investigação porque a situação corrente consistia em dispormos de docentes universitários que investigavam. Nas universidades deveria distinguir-se a parcela destinada à investigação. No sector da Saúde, a investigação básica deveria ser financiada pelas instâncias universitárias. A investigação avançada tinha de ser contratualizada e, para ela, tornava-se muito importante a existência de centros. A investigação clínica não tinha grande tradição entre nós mas era muito importante; seria natural que fosse financiada pelo Ministério da Saúde.

O CIENCIA não havia financiado investigação nas ciências sociais e humanas, salvo a economia. Recomendava-se muito que se olhasse para a sociologia. Como

não havia uma massa crítica expressiva de investigadores, nessa área, recomendava-se que se forçasse um programa comum aos centros existentes em Lisboa e no Porto; mas as áreas enunciadas no PRAXIS eram limitadas: droga, delinquência e pouco mais. Teria de ser alargado o âmbito dos temas a apoiar. Seria interessante a sua associação com a geografia, tendo em vista a constituição de um centro. As ciências sociais, quanto menos ligadas à questão da produtividade, mais desprotegidas estavam. E isso não era bom!

No campo da astronomia, a capitação portuguesa era extraordinariamente baixa: 0,06 astrónomos por 100.000 habitantes, quando a média europeia oscilava entre 1 e 2. A prioridade, por isso, deveria ser dada à formação; o País não poderia formar, cá dentro, mais do que 4 ou 5; por isso, se deveria contemplar um lote de uma vintena a ser formado em centros estrangeiros. Para os astrónomos, antes de se celebrar uma vinculação permanente, deveria haver um período de 4 ou 5 anos em regime probatório. A avaliação da qualidade científica de cada um era muito importante. Neste ramo a exiguidade dos quadros nacionais fazia com que a avaliação, que deveria ser permanente, repousasse em cientistas estrangeiros com méritos firmados. A internacionalização era de regra, neste campo, até porque o próprio tempo de utilização dos observatórios do ESO era sujeito a concorrência internacional. Deveria facilitar-se o acesso ao programa STRIDE; as regras existentes, nomeadamente em relação à contabilidade, eram demasiadamente exigentes. O grupo a que pertencia este interveniente não havia concorrido ao CIENCIA porque não tinha dez doutores; e dificilmente viria a tê-los!

O programa CIENCIA havia envolvido para mais de 90% dos doutorados Portugueses. Só as ciências sociais é que haviam ficado, generalizadamente, de fora. Não havia muita coisa a inventar na passagem do CIENCIA para o PRAXIS. O CIENCIA havia corrido bem; mas tinham surgido alguns sobressaltos por causa da realização da contrapartida nacional; esta, em termos gerais, havia sido da ordem dos 13,5%, mas tinha levado à descapitalização de muitas unidades. Dever-se-ia proceder a uma avaliação rápida dos diversos programas apoiados pelo CIENCIA, de modo a não se perder nada na passagem para o PRAXIS. As despesas de funcionamento das instituições continuavam a representar uma área de cuidado; as queixas contra o Tribunal de Contas

eram correntes; havia muitos postos de trabalho que tinham de ser preenchidos por concurso e a facilidade para fazer pagamentos por recibos verdes para despesas até 400 contos por ano havia terminado... Enfim, os problemas de gestão das unidades de investigação pareciam não ser simples (Por isso eu tinha promovido a realização de cursos de formação de gestores da ciência e insistia com as unidades de investigação mais importantes para que contratassem os seus serviços). As unidades de investigação deveriam dispor de receitas próprias para celebrar contratos, livremente; com os dinheiros públicos dos diversos programas seria muito difícil gozar de grande flexibilidade; era preciso saber articular as duas fontes de meios. A queixa era repetida: as universidades não dispunham de meios próprios para apoiar a investigação (Era também por isso que eu insistia tanto na celebração de contratos com privados). Voltaram as queixas contra o desaparecimento do INIC: os meios que facultava não eram muitos, mas representavam um “dinheirito”, com poucas exigências quanto às regras de gestão (Ao dizerem isso, não imaginavam que me estavam a fornecer uma razão adicional para a sua extinção...).

Era muito importante divulgar as regras de avaliação das diversas candidaturas (“ex-ante”, “in-itinere” e “ex-post”). Para tal deveria haver uma maior objectivação dos critérios, com vista a melhorar os procedimentos.

O Secretário de Estado deu alguns esclarecimentos. Não havia nem avaliadores avaliados nem avaliados avaliadores; os dois conjuntos estavam muito bem identificados e separados. O PRAXIS não iria criar infra-estruturas novas que não fossem complemento das construídas pelo CIENCIA (biotérios, parques de Ciência e Tecnologia, bibliotecas, etc.). O PRAXIS era, quase exclusivamente, composto por concurso para projectos de investigação. No caso do sector da Saúde, havia uma ligação forte entre as ciências básicas e as clínicas. Essa não era a tradição da Física e da Química, mas deveria passar a sê-lo. No caso da Óptica, por exemplo, havia numerosas linhas de investigação com grandes repercussões industriais. Disse que estimaria muito ver nos concursos, muitas candidaturas das Ciências Básicas. Referiu-se à importância da divulgação da Ciência. O plano estratégico que havia sido referido estava em fase adiantada de escrita; as suas linhas gerais já estavam explicitadas e discutidas.

Fiquei informado e razoavelmente tranquilizado: o programa CIENCIA havia contribuído em muito para o avanço da investigação. No fundo, todos haviam recomendado que se prosseguisse com ele, resolvendo arreliaadores problemas de gestão que complicavam a vida aos responsáveis que não tinham disponibilidade nem vocação para ela.

\*

Os Laboratórios do Estado foram criados para prover de novos conhecimentos as grandes áreas de desenvolvimento que precisavam deles para avançar ou para responder a questões específicas que reclamassem investigação. Assim foram cobertas algumas áreas da Agricultura, das Pescas, da Indústria, da Saúde, da Educação, da Energia, etc. Mas, cada um deles estava muito “solto”, raramente merecendo do ministro responsável uma bênção prioritária. Isso conduzia a que cada um deles fosse muito o reflexo do que os seus directores queriam ou interpretavam como suas funções, apesar de estas estarem claramente definidas nos estatutos de cada uma das instituições. Estas tinham, contudo, sido constituídas ao longo do tempo, para responder a solicitações diversas, tendo evoluído autonomamente, variando portanto entre si. Sucede que se se pretendesse desenvolver uma política de Ciência e Tecnologia, os Laboratórios do Estado representavam braços não somente executivos mas, também, definidores do próprio modo geral de actuação e da formulação de objectivos gerais e específicos. Por isso eu insistia em que houvesse uma linha estratégica comum. Deveria ter cuidado para que isso não fosse interpretado como intromissão minha nos domínios dos meus Colegas. Nesse sentido, solicitei ao Primeiro-Ministro que o tema fosse abordado com carácter geral numa parte de um Conselho de Ministros para os Assuntos Económicos para o qual se convidasse os Ministros da Educação e da Saúde e o Secretário de Estado da Cultura, a quem o assunto também interessava. A reunião solicitada teve lugar no dia 3 de Maio.

Todos concordavam em que as instituições em causa haviam envelhecido e se tinham “funcionarizado”; não definiam prioridades para o seu trabalho e, na maior parte dos casos, os bons investigadores haviam desertado para outros lados. Em resumo e na generalidade, não estavam a preencher os fins para que haviam sido

criados, nem a ser muito úteis ao País. Havia que ter a coragem de impor regras e reformulá-los. O pior era que os ministros já não contavam com eles há muito e não estavam muito à-vontade para definir os termos de referência das tarefas que por eles queriam ver cumpridas, Não chegava pedir-lhes uma desagregação dos custos para começar a distinguir os bons dos maus projectos. Era preciso ocupar muito tempo e energia a fazer as avaliações necessárias. A nossa preocupação era chegar a um modelo orgânico que pudesse ser generalizado. Mas a racionalização da solução não era fácil nem a generalização do modelo a adoptar.

A razão de ser de todos eles era a obtenção de mais conhecimentos nos domínios para que foram criados e a sua extensão com vista a tornar mais rentáveis os diferentes sectores. Uma das dificuldades prendia-se com a carreira de investigação. O jovem investigador entrava e ocupava um lugar que mantinha até aos 70 anos, cristalizando pelo caminho. Um dos problemas a resolver respeitava ao estatuto que adquiririam aqueles que passados os 40 ou 50 anos deixavam de ter criatividade e seriam bons coordenadores ou divulgadores ou como “caixeiros-viajantes da investigação”, tal como eu tinha visto no Weitzman Institute em Israel, sobre o que já fiz referência noutro lado. Houve um Colega que deu a informação de que, em certo instituto colocado sob a sua tutela, todos saíam impreterivelmente às 16h30, “picando o ponto”, ao mesmo tempo. Os resultados do trabalho não interessavam! Para o quadro de excedentes iam sempre os mais novos; os mais velhos faziam valer os seus direitos associados à antiguidade em funções.

Nós pretendíamos encontrar para a celebração de contratos com o Estado, para responder às necessidades sentidas e que deveriam ser explicitadas, alguém competente que conhecesse bem os problemas do sector. Mas não havia um figurino institucional que acomodasse a solução. Uma coisa era certa para nós: os investigadores não poderiam ser funcionários públicos porque deixavam de o ser, acto contínuo à posse. Deveriam permanecer como “parceiros especiais” enquanto respondessem às solicitações que lhes fossem feitas. Como conseguir isso? Permitir uma geometria variável conforme o volume das solicitações, negociando com um chefe que contrataria o seu pessoal para a elas responder? Ou concentrar a atenção na constituição de uma agência financeira que fizesse a selecção dos projectos e distribuísse as verbas disponíveis?

Quando eu havia proposto a criação de um Conselho Superior de Ciência e Tecnologia, tinha em mente ver nele sentados investigadores, empresários e “homens-bons”, todos eles sabedores das necessidades e capacidades de hierarquização dos projectos necessários e a pô-los a concurso.

Havia um ou outro dos meus Colegas que dizia que não se servia do seu Laboratório do Estado para a investigação, mas para o aconselhamento sobre várias matérias em que precisava de apoio. Para esses, os laboratórios haviam-se tornado instrumentos de utilização frequente, mas não era na descoberta de novos conhecimentos; era para tomar decisões devidamente informadas. Talvez isso fosse praticável em relação às pequenas instituições. Era o caso do IPIMAR que se havia tornado inestimável em tudo quanto respeitasse à política de pescas, nomeadamente da comunitária, tema da maior complexidade técnica.

Um dos meus Colegas disse que não se devia olhar para os investigadores dos Laboratórios do Estado como de investigadores universitários se tratasse. A sua função principal não era descobrir novos conhecimentos mas apenas conservá-los, estando actualizados, para poderem responder com fundamento às perguntas que lhes fossem feitas, quando se tornasse necessário tomar decisões ou definir posições. Nessas circunstâncias, a questão da idade já se não punha; os métodos de trabalho teriam de ser totalmente diversos e já não seriam “laboratórios”, mas antes centros de estudo. No fundo, do que se tratava era de dispor de funcionários actualizados nos diferentes ramos do saber, capazes de produzir recomendações fundamentadas em assuntos onde o conhecimento contasse.

Mas havia outras áreas em que o problema não se punha nesses termos. Era o caso da sanidade animal ou do melhoramento das plantas ou da qualidade alimentar. Havia o desempenho de uma função do Estado que ela própria reclamava inovação por via do recurso a novos conhecimentos e a novas técnicas. Tratava-se de prestar um serviço que impunha não só a actualização de conhecimentos, mas, desejavelmente, a descoberta de outros novos. No domínio da Agricultura o Estado dispunha de um núcleo central de experimentação constituído pela Estação Agronómica Nacional e pela Estação Florestal Nacional. O Ministro contava muito com elas para a definição de políticas e para o aconselhamento em numerosas matérias. Havia outras estações, mas eram geridas em parceria com

terceiros. Para ele, seria bom que houvesse um conselho do Instituto Nacional de Investigação Agronómica formado por representantes do próprio Instituto, mais outros da administração e outros, ainda, dos próprios utentes. Dessa forma talvez eles pudessem justificar a sua existência. Via com simpatia a introdução da figura de Agência ligando os investigadores ao mundo exterior. Recomendava que fosse criada uma figura jurídica que respondesse a este tipo de funcionamento e que pudesse ser generalizada aos diversos Laboratórios do Estado.

O caso do Laboratório Nacional de Engenharia Civil era muito especial. Além de proporcionar numerosas modalidades de apoio técnico à indústria de construção e obras públicas, o LNEC preparava regulamentações diversas (regulamentação anti-sísmica, das construções metálicas, das solicitações em edifícios e pontes, do betão armado, etc.) além de realizar uma grande diversidade de ensaios (por exemplo ensaios aerodinâmicos de pontes) e de realizar trabalhos de investigação do maior mérito. Tratava-se de uma instituição indispensável ao país e com um lugar de relevo na sua projecção externa. Os serviços prestados a terceiros pelo LNEC representavam cerca de 50% dos seus recursos; a investigação vinha por arrastamento. A organização era modelar, mas não poderia ser estendida a todos os sectores, porque em nenhum outro havia uma base tão importante de receitas.

No sector da Saúde havia a supremacia das realidades do ensino. Preferiam a criação de um modelo organizativo que privilegiasse a criação de centros multidisciplinares onde se realizasse investigação básica e investigação clínica. Eram a favor da criação de uma agência de racionalização da investigação que também ficasse encarregada da avaliação. No âmbito da Cultura havia o Instituto José de Figueiredo com investigadores e técnicos que também prestavam serviços quer aos museus do Estado quer ao exterior. Tinha, assim, assegurada uma parte das suas receitas. Havia um acordo geral quanto à necessidade de as tutelas definirem as prioridades que entendessem para os Laboratórios do Estado ou, mais genericamente, para as Instituições de Investigação Sectorial que lhes estavam confiadas.

O Secretário de Estado da Ciência que também estava presente começou por lembrar que nós havíamos herdado uma estrutura de investigação que não era muito diferente da dos outros países europeus que haviam fundado instituições congéneres mais ou menos nas mesmas datas. Todos eles se debatiam com ques-

tões semelhantes às nossas. Os institutos eram instrumentais para a execução das linhas estratégicas que lhes fossem definidas pelo Governo, mas era preciso defini-las. A ideia de constituir uma agência financiadora de projectos e, simultaneamente, avaliadora de candidaturas e da execução dos próprios projectos era praticável. Assentámos em que nos deveríamos aplicar na definição do modelo desejável. Avaliando simultaneamente os problemas postos pela transição, pelas especificidades de cada sector e pelas adaptações necessárias em cada domínio. O Estado deveria assegurar a sua presença, mas somente a indispensável. Para isso deveria ser autorizada a prestação de serviços pagos, entendendo-se que as dotações garantidas cobririam os serviços não-pagos e prestados ao Estado. Ligadas a essa prestação de serviços e pelas razões que haviam sido justificadas, deveria existir alguma investigação básica e, também, alguma investigação direccionada, esta naturalmente definida pelas tutelas. A maior parte do esforço de direccionamento da investigação competiria, especialmente, a estas; o Conselho de Ministros estava em posição de dar orientações gerais e de definir as grandes prioridades, mas não poderia funcionar como Agência. A avaliação que tanto havia sido reclamada deveria obedecer a um modelo comum, que tinha de distinguir o papel das universidades do destas instituições. A prioridade residia na definição do modelo geral e isso teria de ser feito por mim. A arquitectura do sistema estava traçada nas suas linhas gerais. Era preciso analisar as adaptações necessárias a cada caso.

\*

No dia 3 de Maio reuni-me com o Secretário de Estado para dar sequência ao encargo que havíamos recebido para constituir uma agência de financiamento dos Laboratórios do Estado. Dever-se-ia buscar o enquadramento na lei da investigação que já tinha uma longa referência à avaliação e ao modo de a realizar.

\*

Eu queria aproveitar todas as oportunidades para reforçar as ligações entre as empresas e as instituições de investigação de maneira a melhorar a competitividade das primeiras; e apoiava a criação de redes de empresas que beneficiassem mutuamente de complementaridades virtuosas. Mas tudo isso era o propósito da

rede EUREKA tão do agrado do presidente Mitterrand; a França havia exercido a presidência da EUREKA em 1992-93, passando-a à Noruega em 1993-94.

Em 4 de Maio recebi o Prof. Manuel Carrondo que acompanhava o programa para definir com o Secretário de Estado e com ele o conteúdo da intervenção que eu deveria fazer na conferência ministerial do EUREKA que iria ter lugar em Junho em Lillehammer na Noruega.

A presidência norueguesa estava a ser muito diferente da francesa. Esta havia primado pela valorização política das reuniões e das decisões. O Governo norueguês estava a privilegiar as propostas com carácter tecnocrático-gestionário, o que estava a agradar mais aos participantes. De modo não surpreendente, a Noruega valorizava muito o sector do Ambiente (Não se deve esquecer que a Senhora Bruntland havia sido Primeira-Ministra do país). Já se sabia que a presidência seguinte, a Suíça, iria ocupar-se especialmente da reestruturação da rede EUREKA, no sentido de lhe conferir maior operacionalidade e eficácia.

Havia, manifestamente, um problema com o financiamento do programa. Na reunião participaríamos eu e o Ministro da Indústria. Alvitrei que fosse sugerido que ele se referisse às indústrias do ambiente em Portugal e que eu me debruçasse sobre questões ligadas à reorganização e ao financiamento da rede. Assim se cobririam os temas que mais preocupavam nesse tempo a organização.

Eu gosto de preparar as coisas com tempo. A nossa presidência do EUREKA seria em 1997/98. Não era natural que eu fosse nessa ocasião o ministro do sector. Mas estas coisas não se preparam de véspera; são precisas muitas vésperas... Por isso sugeri temas para que o Prof. Manuel Carrondo fosse auscultando os seus pares acerca do interesse que os seus países neles teriam. Foram eles: o mar, a biotecnologia, a floresta e em alternativa as agro-indústrias e a saúde. Com tanta antecedência os nossos parceiros poderiam ir reflectindo e, após os primeiros resultados da auscultação, nós teríamos tempo para preparar o encontro com detença envolvendo empresas e instituições portuguesas na sua organização.

\*

A minha preocupação com o envolvimento de todos os que pudessem ajudar a melhorar os projectos ou os programas que iriam ser lançados era constante, por

saber que tinham de ser eles a dar-lhes corpo. Auscultá-los representava, assim, uma cautela elementar para assegurar o sucesso do que se viesse a decidir.

No dia 9 de Maio voltei à Universidade do Porto para continuar a discussão acerca dos programas do PRAXIS. Depois de eu dizer ao que ia, entrevistaram os Professores Carvalho Guerra, Barbedo de Magalhães, Marques dos Santos, Baquero Moreno, Malafaya-Baptista, Ferreira Gomes, Alírio Rodrigues, Moreira de Araújo, Artur Águas e mais outros dois professores que eu não conhecia, um de Medicina e outro de Letras. Resumirei o que disseram:

Tinha havido investimento em infra-estruturas e equipamentos. Era, então, necessário aproveitá-los através da realização de projectos que os mobilizassem. Para melhor aproveitar os investimentos feitos seria importante estabelecer pontes com o PEDIP, o PRODEP e com outros programas sectoriais. Dever-se-ia fazer a avaliação dos projectos e medir os resultados em função dos investimentos realizados. A avaliação não seria fácil. Conviria ter empresários nas comissões de avaliação dos projectos. Iriam começar a surgir muitos novos investigadores e, também, novos projectos; era certo que eles iriam ter dificuldade em inserir-se em redes; eu deveria pensar em acções que facilitassem a operação. Estava-se a investir nos Institutos Politécnicos e em alguns Laboratórios do Estado; quem asseguraria a coordenação entre todos? As ciências sociais e humanas deveriam ser apoiadas: quem, quanto, como e por quem passaria isso? A Agência de Inovação havia sido uma das minhas mais felizes iniciativas; deveria ser provida de recursos abundantes e mostrar-se menos burocrática do que a JNICT. Seria muito útil um apoio forte à propriedade industrial. A formação de quadros intermédios era da maior importância para a consecução dos projectos apoiados. Na criação de redes nacionais deveriam ser envolvidos laboratórios e empresas nacionais; seria bom começar por casa antes de ir à procura de inserção em redes internacionais. A falta de I&D nas empresas tinha que ser ultrapassada; o Estado continuava a ser quem investia mais; ora a indústria só experimentaria um verdadeiro salto, em matéria de inovação, se olhasse mais para a descoberta de novos conhecimentos e para a sua operacionalização; era preciso, por isso, desenvolver, no seu seio, núcleos de I&D. Como se poderia usar o PRAXIS para esse efeito e as suas ligações com o PEDIP II? Aspectos práticos como a apresentação de facturas, recibos adiantados e o fundo de maneio preocu-

pavam os gestores dos projectos (Por isso eu insistia tanto no recurso a gestores de Ciência de que, nessa altura, já tinha havido um curso realizado no INA). O mundo científico estava a ser invadido pela língua inglesa; deveria proteger-se mais a língua portuguesa da qual estava, aliás, em curso a elaboração de um novo dicionário, pela Academia das Ciências. No mundo das ciências humanas, não havia angústia mas alguma ansiedade; queriam saber com que apoios poderiam contar; havia excelentes centros de investigação nas Faculdades de Letras; o progresso científico também passava por eles. A importância da língua portuguesa foi sublinhada algumas vezes; referiram o risco que se estava a correr em Moçambique de se pender demasiadamente para o inglês. A formação de investigadores e de técnicos era muito importante: qual era o peso que iria ter no quadro do PRAXIS? Temia-se que os sectores fracos continuassem fracos. O sector da Química não estava explicitamente referido no PRAXIS? Isso impediria as candidaturas do sector? Não se distinguia entre Química e Engenharia Química: isso tinha qualquer significado? Conviria explicitar o assunto, porque o facto estava a causar apreensões. Eu estava a recomendar a internacionalização das equipas de investigação: mas quem a pagaria? Eu referia, algumas vezes, a mobilidade dos cientistas: mas como seria ela suportada materialmente? Que apoio havia para os chamados laboratórios reconhecidos? Seria melhor financiar as áreas prioritárias ou os cientistas prioritários? É que éramos capazes de não ter guarnecidas com cientistas capazes muitas das áreas que considerávamos como prioritárias. Era uma quimera pensar que poderiam ser apoiadas áreas que não dispusessem de investigadores. No sistema de avaliação deveríamos contar com o concurso de avaliadores estrangeiros.

Esclareci as dúvidas que foram postas. Manifestamente, o que os preocupava mais era o dinheiro que deveriam arranjar para compor a contrapartida nacional; as Universidades estavam com orçamentos exíguos e eles não conseguiam estabelecer pontes com as empresas.

\*

A análise da situação dos Laboratórios do Estado ocupava algum do meu tempo nos despachos com o Secretário de Estado. No dia 11 de Maio analisámos em pormenor a possibilidade de lhes aplicar o que os anglo-saxónicos designavam por

“Customer Contract Principle”. Decidimos mandar elaborar um relatório sobre a possibilidade de o aplicar entre nós. Poderia representar uma solução.

\*

Por causa do acesso ao programa PRAXIS fui no dia 16 de Maio à Covilhã para incitar os investigadores da Universidade da Beira Interior a não deixarem de se organizar com vista a beneficiarem de apoio para o seu trabalho que teria, naturalmente, de ser estruturado de acordo com as regras estabelecidas. O reitor era uma personalidade extraordinária, simultaneamente professor catedrático e brigadeiro da Força Aérea. Sempre activo, tinha convocado os presidentes dos vários departamentos e os directores dos diversos centros de investigação. Aproveitou logo para dizer que, independentemente das actividades em curso, a UBI precisava muito de que fosse construído um viaduto e melhorado radicalmente o hospital da Covilhã ou, melhor ainda, construído um novo, porque queriam lançar um curso de medicina. Depois disso entrou na matéria da reunião.

Nesse tempo a UBI estava organizada em três áreas: as ciências exactas, as ciências de engenharia e as ciências sociais e humanas. Valorizavam muito a colaboração com o mundo exterior e, por isso, dispunham nessa altura devidamente firmados 84 protocolos. Interessava-lhes, particularmente, um programa de investigação sobre a ciência e tecnologia do papel e dos materiais de embalagem; nessa área haviam apresentado à JNICT uma candidatura no valor de cerca de 550 mil contos e uma outra sobre materiais têxteis e papeleiros à volta dos 300.000 contos.

Precisavam de apoio para a formação de docentes. Interessava-lhes, particularmente, investigar sobre o pinho que lamentaram estar tão pouco estudado. Gostariam de poder contratar os serviços de um gestor de Ciência.

Depois da reunião fiquei a trocar impressões com os docentes presentes; havia muitos polacos e um que me parecia mongol. A Covilhã era, para eles, um paraíso! Estavam encantados com o ambiente em que viviam e trabalhavam.

\*

No dia 19 de Maio foi apreciada em Conselho de Ministros a nova lei orgânica da JNICT. Era um assunto sempre palpitante, porque muitos queriam ter represen-

tantes no seu conselho geral. Por outro lado, eu ouvia o comentário de favorecer a presença de muitos Doutores... Mas eram eles quem mais sabia sobre o sistema científico!... Assentámos numa composição equitativa e avançou-se.

\*

Em 7 de Junho tive uma sessão de trabalho com o Secretário de Estado a respeito dos projectos de investigação candidatos a apoio. Entre muitas outras coisas referiu-me o caso de um departamento de uma jovem universidade que deveria apresentar projectos para se afirmar mas que só candidatara edifícios e equipamentos, sem fazer nenhuma menção ao uso que lhes daria. Conviemos os dois em que o melhor seria dizer-lhes que aparecessem, de novo, quando tivessem ideias para desenvolver. Nunca mais apareceram. Ainda hoje (2017), o departamento em causa não foi capaz de se afirmar.

Pelo contrário, o ITQB apresentava um vasto programa de investimentos (bandas de laboratório, rede informática, postos de transformação, etc.), mas tudo devidamente inserido em projectos que representaram o arranque de um processo que não deixou de crescer e de se afirmar.

\*

No dia 16 de Junho fui a Lillehammer, na Noruega, para uma reunião do grupo EUREKA. Os Noruegueses tomaram o encontro muito a sério. O Rei Harold V presidiu à abertura dos trabalhos e jantou com os ministros num despretenso pavilhão na montanha, tendo dado a cada um de nós um “pull-over” de malha feito por artesãos locais; nunca consegui aguentá-lo mais do que dez minutos... No Porto não faz frio suficiente para tanta lã... O Ministro da Indústria e Energia norueguês, que era o anfitrião, deu as boas-vindas à Rússia. Entrou formalmente no grupo a Eslovénia. Assim se ia alargando a rede. Começou por afirmar que os Ministros da Indústria gostavam do EUREKA e que seria bom que os Ministros das Finanças também passassem a gostar... Tinha de ser reforçado o financiamento público do programa. Devia assegurar-se a transparência de tudo quanto fizessemos e a sincronização dos nossos esforços para conseguir tirar o máximo de benefícios das nossas iniciativas. Era prioritária a criação de “pontos de en-

contro” entre os industriais e os investigadores e muito importante a definição de “umbrella-projects” em que ambos os grupos participassem.

O ano anterior havia sido bom. Nada calmo, mas, graças à presidência norueguesa, muito activo. Tinha-se cuidado muito da informação junto do público. Fez-se uma apresentação sumária de alguns dos projectos (FERMSEP-FR e I; FAMOS-IMOROS-FIN e G; TANKER-I, G e FR, etc.). A própria Noruega havia estimulado uma cooperação entre o EUREKA, a ESA e o Programa-quadro do Espaço Económico Comum (EEC) que se mostrava promissora. Analisámos as estatísticas relativas ao financiamento público do EUREKA; havia algumas disparidades que importava atenuar. O anfitrião estava muito interessado no domínio do ambiente, como seria de esperar; ele deveria ser considerado como uma componente básica do esforço de desenvolvimento. O exemplo escolhido referia-se ao DDT e à necessidade de o eliminarmos; isso implicava um esforço de investigação relativamente a novas tecnologias mais limpas. Ele era a favor de que as estruturas do EUREKA permanecessem flexíveis e adoptassem procedimentos “bottom-up”; minimizando os aspectos administrativos e conservando-se “lean and efficient”; era o que todos queríamos. Como era de esperar, houve depoimentos de todos os Ministros da Ciência e da Indústria presentes. Resumirei a linha geral das suas recomendações:

Os nossos métodos de trabalho deveriam manter-se simples e sem burocracias desnecessárias. Tinham de ser asseguradas as vantagens comparativas dos projectos EUREKA. O ambiente não poderia representar apenas um “toque”, mas antes um factor a ser incorporado em todos os projectos. Conviria estender os projectos EUREKA aos países do Leste da Europa e aumentar o seu número. Em homenagem aos nossos anfitriões, foi proposta a criação do “Lillehammer Prize” para distinguir um projecto que fosse particularmente notável na resolução de problemas ambientais. Era importante assegurar, sempre, a maior transparência de processos, tornando o EUREKA acessível a todas as empresas. O tratamento de efluentes e de resíduos deveria merecer prioridade. Seria bom promover a interacção entre o EUREKA e o Programa-quadro de Ciência e Tecnologia da União Europeia. Apesar da pequena recessão económica que a Europa havia experimentado, tinha-se verificado uma apresentação de projectos expressiva e de boa

qualidade, com grande incorporação de PME. O financiamento público era fundamental. O fito principal continuava a ser a melhoria da competitividade, mas, acrescentava-se, com preocupações ambientais manifestas. Era indispensável que os projectos fossem excelentes, mas também que as empresas os tomassem como tal. Seria importante fomentar sinergias entre todas as fontes de financiamento disponíveis. Para isso tornava-se fundamental arredar toda a carga burocrática possível. Representava um bom sinal que tudo quanto se havia resolvido até então o houvesse sido por unanimidade. Seria bom estender o EUREKA a outras zonas; ele constituía um sinal de paz, de segurança e de bem-estar; articulava a competitividade com a criação de emprego e com a protecção do ambiente; esses eram os propósitos enunciados para o EUREKA, em torno dos quais havia acordo geral. As capacidades dos nossos recursos humanos também contavam. As adesões sucessivas ao EUREKA representavam um bom indicador da sua relevância. A Rússia interveio para recomendar que os projectos EUREKA fossem orientados para o mercado porque isso representaria o instrumento adequado para proceder a reformas profundas na sociedade; liberdade, democracia, transparência e ausência de burocracia eram os atributos do EUREKA a que conferia mais importância; o delegado russo acrescentou, todavia, maliciosamente, que não deveríamos ser inocentes: os burocratas deveriam ser nossos amigos e não os nossos inimigos...

Acabámos a reunião apoiando o representante suíço (a presidência seguinte) que havia prometido dar prioridade à avaliação da estrutura administrativa do EUREKA e da sua forma de organização, tendo em vista alcançar maior operacionalidade.

\*

Em 21 de Junho tive uma sessão de trabalho com o Secretário de Estado da Ciência e Tecnologia. A situação dos Laboratórios do Estado preocupava-nos muito, porque alguns deles estavam a passar por situações de aperto financeiro limitadoras da sua actividade. Face a uma limitação geral, era corrente que os ministros da tutela sacrificassem em primeiro lugar a investigação, dado que os resultados desta só se veriam a longo-prazo. Havíamos encomendado um estudo para caracterizar a situação e definir as linhas de acção praticáveis. Pedi urgência.

Iria haver uma apresentação do PRAXIS. Era certo que, se eu não falasse na questão das bolsas, ela seria imediatamente levantada. Por isso tinham de ser referidos quantitativos em pormenor. Em Portugal, as bolsas de doutoramento seriam de 160 contos. No Reino Unido distinguia-se a situação de Londres (132 contos) da do resto do país (102 contos); em Espanha seriam 110 contos. Estes valores haviam sido longamente discutidos antes de serem fixados. De qualquer forma, havia alternativas para complemento: o empréstimo, a prestação de serviços ou o complemento aportado pelo próprio bolseiro (por exemplo, parte do seu vencimento). O Instituto de Biologia Molecular e Celular (IBMC), lançado no Porto pelo Prof. Alexandre Quintanilha, tinha apresentado previsões de custos de manutenção muito elevados que o comparavam desfavoravelmente com os dos seus congéneres; mas era preciso encontrar meios para assegurar a sua abertura e aguentar os primeiros tempos até ele começar a ter receitas pelos serviços que prestava.

O Instituto de Ciências e Energia Nuclear (ICEN) causava-nos alguns cuidados, como já foi referido. Dispúnhamos do relatório que tínhamos encomendado e no qual se propunha a criação de um instituto público que haveria de ficar sob a tutela do MPAT até que, no Governo seguinte, passou para a do Ministro da Ciência e Tecnologia. Era exactamente a questão da tutela que estava em causa. O Ministro da Indústria e Energia não queria ficar com ela, o da Educação achava que não tinha vocação para isso. Teria de haver uma reunião de quatro ministros para tomar a decisão: o das Finanças, o do Planeamento, o da Indústria e o da Educação. Ela deveria ter lugar com urgência.

No âmbito das Iniciativas Comunitárias os institutos de investigação poderiam concorrer à das PME e a uma outra chamada ADAPT. Já havia uma proposta de acção que estava a ser analisada pela Secretária de Estado do Planeamento; não se iriam inventar novas formas de proceder, mas recorrer a procedimentos já conhecidos dos potenciais candidatos.

Era preciso negociar, com o Secretário de Estado do Orçamento, a estrutura de apoio técnico ao programa PRAXIS; nós havíamos proposto dois chefes de projecto, mas ele estava renitente, aceitando somente um; mas o volume de trabalho estimado era grande e nós queríamos que tudo funcionasse de forma lubrificada. No TAGUSPARK havia uma aflição financeira em relação aos trabalhos em cur-

so. Foi decidido que o PRAXIS fosse em seu auxílio. Eu tinha proposto que se estabelecesse uma relação de parceria com uma grande firma alemã de produtos químicos por parte de alguns centros de investigação portugueses. Mas o académico alemão responsável por esse tipo de relação com o grupo aconselhava que os protocolos fossem feitos um a um. Eu queria era assegurar a transferência de uma prática que havia dado bons resultados. Mas eles preferiram a prudência... eu não podia forçar nada...

A minha preocupação de valorização dos nossos recursos endógenos iria ter um caso prático de aplicação na semana seguinte, em relação à cortiça. Quando hoje (2017) vejo como se avançou nesse domínio não posso deixar de ficar satisfeito.

Eu pretendia que nos lançássemos na prestação de serviços internacional no campo da biotecnologia e análises químicas e biológicas. Hoje isso passou à rotina e ninguém se lembra já de que, antes de 1994, não havia nada nesse campo.

Eu queria muito que o Conselho Superior de Ciência e Tecnologia (CSCT) avançasse no seu trabalho e fosse assumindo muitas das orientações que, até à sua constituição, eram dimanadas do ministro. O que eu pretendia era ir avançando com a sua intervenção para contrariar a ideia de que o sistema estava demasiadamente governamentalizado. Pretendia, por isso, que o órgão que congregava todos os sectores de investigação e alguns dos seus utilizadores, entrasse em funcionamento pleno.

\*

No dia 27 de Junho, teve lugar no Luxemburgo um Conselho de Ministros da Ciência. Foi uma daquelas reuniões que, de vez em quando, acontecem em que se passou o tempo a tirar verbas de um programa para guarnecer outro, procurando o consenso entre os diferentes países. São sempre pouco interessantes, porque se trata, afinal, de fazer pequenos ajustamentos para contentar, em cada país, os grupos de “lobbying” que neles se formam. Mas a verba total permanece a mesma, havendo sempre a possibilidade de, no decurso da execução, passar algum dinheiro de um programa para outro...

Mais viva foi a discussão tida durante o almoço em que se abordou a criação de uma Assembleia Europeia das Ciências e Tecnologias. Alguns dos meus colegas

aplaudiram a ideia, mas eu fui o primeiro a chamar a atenção para os potenciais conflitos de competências que poderiam surgir com outros órgãos da União. Se era necessária mais coordenação, com o que eu concordava, ela poderia ser feita através de conselhos já existentes; o que não me agradava nada era uma disputa com a Comissão de Ciência do Parlamento Europeu... E o aconselhamento por parte dos cientistas escolhidos, europeus ou não, seria sempre possível por abordagens directas. Eu não sou nada a favor da resposta a problemas por via da constituição de grandes conselhos, onde acabam por desembocar muitas solicitações não satisfeitas e com dificuldade de o serem. A melhoria da coordenação é que me parece ser a resposta para este tipo de insatisfações.

Logo a seguir a eu ter falado vieram a França, a Suécia, o Reino Unido e a Alemanha manifestar-se no mesmo sentido que eu havia feito. Um deles disse mesmo que as assembleias de cientistas não eram boas conselheiras porque eles não tinham o sentido do compromisso... Outro acrescentou que se tratava de criar uma situação de “perpetual revolution”...

Todos se pronunciaram até que alguém indagou: mas, afinal, donde é que tinha partido a iniciativa?... Era certo que a Comissão beneficiaria com o bom conselho de cientistas independentes e competentes; mas o Conselho estava a inclinar-se para haver maior coordenação que consulta aos cientistas que ela quisesse, mas sem dar ao conjunto o peso de uma Assembleia Europeia... Talvez se pudesse pensar num órgão de aconselhamento com menos aparato; sugerimos que se comesse a ensaiar a solução que consistia na criação de um Comité Consultivo Europeu para a Ciência e Tecnologia... Não sei se ele, algum dia, acabou por vingar...

\*

Em princípios de Julho estávamos enfronhados no lançamento do PRAXIS XXI. Já havíamos definido a sua estrutura de apoio técnico, sendo urgente lançá-la em operação. O PRAXIS tinha sido o primeiro programa com apoios comunitários a lançar um concurso para bolsas de mestrado, doutoramento e pós-doutoramento e, ainda, para cientistas convidados e para um programa especial de doutoramentos que havia sido instituído no âmbito do programa CIENCIA e que já ia na sua quarta edição. Nessa ocasião, o Secretário Regional da Educação da Madei-

ra estava em grande ansiedade. Haviam concorrido ao CIENCIA, tendo-lhes sido atribuídos 600.000 contos; só tinham gasto 40.000! O auditor do programa incluíra esta informação no seu relatório e ele temia perder os 560.000 contos sobranes. Havia no PRAXIS uma medida expressamente orientada para resolver estas situações, de maneira que o sosseguei. Mas não deixei de pensar nas dificuldades que têm as instituições nascentes (neste caso, a Universidade da Madeira) e, portanto, muito frágeis, para se abalancarem na realização de projectos exigentes. Se não tivessem sido contemplados com uma verba substancial, era certo que protestariam e que fariam disso um caso político. Confrontados com a necessidade de apresentar contas, viram-se na situação de confessar que não tinham conseguido realizar o prometido. Um caso típico de “mais olhos que barriga”... Eu insistia muito na necessidade de estimular a investigação pré-competitiva. Hoje não há protestos das Universidades em relação a esta orientação. Mas, nessa altura, havia quem pretendesse que os apoios fossem todos para a chamada “investigação fundamental”... Esta tinha, obviamente, de ser apoiada para resolver as questões de fundo que a primeira suscitasse. Mas o fulcro da atenção teria de começar por ser modesto. Para fomentar o aparecimento dos projectos que nos interessavam eu mantinha conversas a três, com os Secretários de Estado da Ciência e da Indústria, no sentido de se conseguir o cruzamento dos diferentes programas que tivessem probabilidade de explicitar as necessidades sentidas, desse modo gerando os temas da investigação de que precisávamos. Decidimos começar por promover encontros entre os gestores dos diferentes programas; mas convinha para isso redigir um despacho de orientação, tornando patente o interesse em se fazer a coordenação. Hoje já não é necessário forçar essas acções... O Conselho Superior de Ciência e Tecnologia iria reunir em breve. Além das informações sobre o programa PRAXIS que suscitassem comentários, eu entendi que poderia trazer vantagem ouvir os seus membros acerca do 4.º Programa-quadro Comunitário com o qual, aliás, seria bom que o nosso se articulasse. Propus-me fazer uma exposição relativamente ao que havia sido o processo da sua elaboração e do seu conteúdo.

O caso do ICEN continuava a merecer-nos cuidado. Para lhe dar uma solução equilibrada eu deveria organizar uma reunião, com o Ministro das Finanças e

com os outros responsáveis envolvidos: os Ministros da Indústria e da Educação, eu próprio e os nossos Secretários de Estado ligados ao assunto. Como se sabe, o ICEN (Instituto de Ciência e Engenharia Nucleares) veio a ser autonomizado com a designação de Instituto Tecnológico e Nuclear (ITN), ficando na minha tutela. Anos mais tarde (2007) passou a Instituto Público, tendo, em 2012, deixado de o ser para se tornar uma unidade integrada no Instituto Superior Técnico, no seu Campus Tecnológico e Nuclear. Grandes voltas deu a instituição!...

\*

Em 15 de Julho tive uma reunião com o Prof. Manuel Carrondo a quem se deve muito para o arranque do IBET, mas que, nesse dia, veio falar comigo a respeito do EUREKA, no qual tinha funções especiais. Era preciso arranjar um reforço do financiamento, mas eu não queria que isso fosse feito à custa do PRAXIS. Deveríamos tentar que fossem as empresas a suportar parte dos custos, beneficiando naturalmente dos projectos em que participassem. A presidência portuguesa iria ocorrer em breve, sendo necessário promover uma reunião preparatória porque me aborrece, sempre, a improvisação. Dei indicações de que gostaria de ver reforçada a nossa participação futura nos domínios do mar, da floresta, da agricultura, do ambiente e da saúde. No campo da floresta deveríamos saber mais sobre o pinheiro, o sobreiro e o castanheiro, todos eles componentes da nossa base económica.

\*

No dia 18 de Julho houve em Schwerin, no Mecklenburg, uma reunião informal dos Ministros da Ciência e da Educação. O novo ministro era oriundo da antiga República Democrática Alemã e tinha escolhido a sua cidade natal para se celebrar o encontro. Este teve lugar no antigo palácio dos grão-duques de Mecklenburg-Schwerin, um casarão enorme do século XIX situado no meio de uma floresta esplendorosa, mas num estado de conservação deplorável. Percebia-se que deveria ter sido uma residência imponente, mas, naquela altura, reclamava muito restauro. A cidade na qual eu passei durante o intervalo para almoço não tinha nada a ver com as cidades alemãs que eu conhecia localizadas na RFA. Apesar de se ter estabelecido a paridade do marco oriental ao ocidental (uma certa quanti-

dade limitada de dinheiro), a verdade é que os seus habitantes viviam muito modestamente; ainda havia lojas de panos em prateleiras como existiam em certas zonas mais populares do Porto da minha infância e, numa esplanada onde tomei um café, tudo era de baixíssima qualidade. Como eu gosto de ver coisas novas e nunca tinha ido para lá da Cortina de Ferro, a visita deu para ficar com uma ideia acerca da vida numa cidade capital regional... E já tinham passado quase cinco anos sobre a queda do Muro...

Não se fazia perguntas a esse respeito, mas o ministro Krüger havia sido um alto quadro do regime anterior... Adaptou-se rapidamente às suas novas funções e recebeu-nos a todos com a maior deferência. Foi ele, naturalmente, que abriu os trabalhos. Queria que o CREST (European Union Scientific and Technical Research Committee) voltasse às suas funções iniciais e se reduzissem as delongas na apreciação e aprovação dos projectos; a transparência teria de ser assegurada a todos os níveis; e era fundamental o acesso à investigação por parte das PME. Havia redes de instituições de investigação europeia; tornava-se urgente que elas fossem mais acessíveis a quem queria inovar.

O Comissário insistiu na coordenação das diversas medidas como meio de tirar do esforço feito os melhores resultados. Havia a coordenação e a cooperação; eram dois conceitos distintos mas que deviam ser interligados na nossa acção; dever-se-ia aumentar a cooperação para alargar o campo de coordenação. Havia alguma rigidez nos programas especiais que integravam o Programa – Quadro; impunha-se que nos aplicássemos na sua flexibilização para tirar mais proveito dos meios para eles orientados. Dentro de quatro anos teríamos de aprovar o 5.<sup>o</sup> Programa-quadro; era bom que começássemos desde logo a pensar no que queríamos que ele viesse a ser. Neste encontro falámos todos, naturalmente. Farei menção aos principais pontos:

Era preciso robustecer a rede de telecomunicações; iríamos precisar muito delas. Mas era preciso definir quem as pagava. Havia um relatório Bangemann a este respeito; era conveniente analisá-lo. Mas cada país teria de se empenhar em dispor de uma boa estrutura de informação e comunicação a nível nacional. Conviria que nos ocupássemos a definir o papel de coordenação que pretendíamos que a Comissão viesse a desempenhar; as redes não eram um objectivo,

mas representavam somente um meio. As redes de investigação não poderiam deixar de atender à formação e ao ensino. Iria haver, no âmbito da OCDE, uma reunião sobre mega-projectos; deveríamos assegurar uma participação activa na mesma. A competitividade teria de merecer a nossa maior atenção; era aí que se jogava o desenvolvimento económico. O Conselho de Ministros da Ciência deveria beneficiar do apoio de um órgão de aconselhamento. A transparência era indispensável. As “auto-estradas” da informação iriam desempenhar um papel fulcral. Em matéria de concursos, o processo de os realizar em duas fases era bom para as PME; só passariam à segunda aqueles projectos que, realmente, merecessem uma atenção mais acentuada. A burocracia tinha de ser reduzida. O papel do CREST era fundamental, mas deveria ser revista a sua maneira de trabalhar; a sua presidência deveria ser rotativa. A qualidade dos peritos contratados que apoiavam a Comissão impunha-se que fosse assegurada. Deveria haver uma rede de investigação no campo da aeronáutica. A colaboração entre os centros de investigação e as empresas tinha de ser aprofundada. Foi lembrado que o CREST já havia sido criado há vinte anos atrás.

Na parte da tarde juntaram-se aos Ministros da Ciência os da Educação. A formação para o relançamento científico era imprescindível. A informação sobre bolsas e mobilidade era indispensável; a mobilidade deveria ser promovida; para isso era importante definir um estatuto para os bolseiros; ele deveria referir-se especialmente aos aspectos fiscais e de segurança social. Deveriam ser facilitados os procedimentos para obter o doutoramento; os respectivos períodos e exigências variavam um tanto entre os países-membros; deveria tender-se para o modelo inglês do Ph.D. que, aliás, já estava a ser adoptado em muitos dos Estados-membros. Não deveria haver hiatos entre o Terceiro e o Quarto Programas-quadro. Teria de ser o interesse científico o único critério a orientar a escolha dos bolseiros. Era preciso evitar o “brain drain” que se processava, particularmente para os Estados- Unidos, onde os centros de investigação ofereciam, correntemente, condições e oportunidades melhores do que na Europa. A insistência foi clara em relação à importância de se definir um estatuto europeu para o bolseiro; era dentro da União Europeia que nós queríamos que ele circulasse. As estatísticas sobre a investigação científica deveriam ser muito melhoradas; não havia boa gestão sem elas. Tinha de se

dar atenção ao nível “pós-doc”, porque precisávamos realmente de investigadores da mais alta qualidade. Já se tinha reduzido a uma sigla a medida – CHM (Capital Humano e Mobilidade) – a política prioritária. Deveria merecer atenção especial a informação para as empresas; só se estas tivessem conhecimento da investigação que estava em curso é que poderiam valorizá-la economicamente e orientar o seu curso através de novas solicitações. A repartição de custos entre universidades e empresas deveria começar a ser discutida de modo a convergirmos para uma forma de proceder que não introduzisse muitas disparidades entre os países. O emprego temporário deveria também ser definido. A cooperação internacional seria muito estimada em matéria de formação; o objectivo claro era chegar a um regime de formação europeu para os investigadores; aliás, ele já existia em cinco países; a questão era de o ir alargando aos outros; não se tratava de uniformizar essa formação, mas antes de assegurar o preenchimento dos “vazios” que alguns países pudessem ter. Os programas Sócrates, Leonardo e Erasmus foram passados em revista (Nessa ocasião ainda não estava consolidado o grande êxito do Erasmus). O Comissário Ruberti referiu-se ao intercâmbio de bolseiros com o Japão: havia, nessa ocasião, um bolseiro europeu por ano no Japão e cinquenta bolseiros japoneses na Europa; o desequilíbrio era grande! Por isso o número de cinquenta tinha sido estabelecido como máximo. Deveria ser considerada, obviamente, a mobilidade com os países de fora da União Europeia que convinha que fosse, também, estimulada. Havia muitos Colegas meus e, especialmente, o Ministro da Educação da Alemanha, que estavam muito preocupados com o “brain drain”; se calhar eu não estava, porque ele era tão corrente em Portugal!... O anfitrião sublinhou, na intervenção de encerramento, a importância da coordenação a nível europeu.

\*

No dia 20 de Julho reuniu-se o Conselho Superior de Ciência e Tecnologia com uma longa agenda. No primeiro ponto tratou-se do PRAXIS XXI que foi exposto, nas suas linhas gerais, pelo Secretário de Estado que havia coordenado a sua elaboração. Ele referiu-se ao regime de bolsas, às acções integradas de formação e aos projectos que já haviam sido apresentados. Falou sobre os planos estratégicos de desenvolvimento e sobre a concentração da nossa acção em certos do-

mínios considerados como estratégicos para o País. Acentuou a importância do papel das redes e do trabalho prévio que a sua montagem implicava. A discussão generalizou-se. Nela participaram os Profs. Daniel Serrão, António Xavier, Bessa Menezes, Manuel Carrondo e Cunha Vaz, os presidentes do INIA, do LNEC e da AI Portuguesa e o Comandante Gonçalves Cardoso. Alguns deles falaram mais de uma vez. Resumirei o que disseram:

Era importante a questão dos prazos para a abertura dos concursos e dos próprios concursos; deveria dar-se tempo suficiente para que eles fossem preparados com rigor. Como estávamos sobre as férias, esse tempo não deveria contar. Nas instituições privadas estava tudo parado; tinham que ser lançados os concursos o mais brevemente possível; o pior é que elas não dispunham de fundo de maneiio e isso punha-as paradas. A proposta feita de se abrirem os concursos em duas fases não lhes agradava porque achavam que os da primeira fornada eram sistematicamente beneficiados. Recomendavam que os concursos fossem abertos o mais rapidamente possível; isso daria ânimo ao sistema. A estruturação dos planos estratégicos só se poderia fazer se se conhecessem as regras do jogo; por isso a divulgação do PRAXIS teria de ser feita rapidamente. Numa reunião anterior já se haviam enunciado os domínios estratégicos; era preciso que fosse feita uma comunicação dizendo quais tinham sido os aprovados. Aos melhores alunos costumavam aconselhá-los a avançar, logo para doutoramento; a referência a uma preferência pelos mestrados poderia confundir-los (os mestrados, nessa ocasião, eram de facto a antecâmara do doutoramento, tinham pouco a ver com os mestrados integrados de hoje (2017) e serviam para fazer uma triagem importante). A ligação do PRAXIS aos outros programas que também apoiavam a investigação deveria ser explicitada; por exemplo, o PAMAF tinha uma componente de investigação aplicada importante; convinha clarificar-se a ligação pluri-institucional no âmbito de cada projecto. Os programas incluídos no PRAXIS relativos às ciências agrárias estavam definidos com muita generalidade; deveria haver um esforço para focar mais os objectivos; tal como estavam, eram demasiadamente abrangentes. Seria bom que houvesse uma maior expressão da engenharia civil no conteúdo do PRAXIS, nomeadamente no que respeitava à geotecnia, à sismologia e à protecção contra os sismos. Já estava feita a avaliação “ex-post” ao Ciência? As interligações com o PEDIP eram, potencial-

mente, muitas; conviria deixar claro para os investigadores junto de quem deveriam apresentar as suas candidaturas; para isso ajudaria se houvesse uma maior focagem das candidaturas ao PRAXIS; as outras iriam para o PEDIP. As universidades estavam muito limitadas em verbas; seria difícil compor as contrapartidas nacionais; talvez pudesse haver uma articulação entre o MPAT e o Ministério da Educação para definir algum tipo de auxílio, na certeza de que as universidades estavam à míngua em matéria de fundos para a investigação; não seria a venda de serviços ao exterior que asseguraria autonomia financeira (Nessa ocasião tudo estava, de facto, muito dependente dos dinheiros públicos). A vulnerabilidade dos Laboratórios do Estado, quando se aposentavam ou despediam os funcionários, era uma evidência; deveria haver mecanismos simples de substituição; os processos de admissão eram longuíssimos, o que fazia perder muita energia, numa ocasião em que aquelas duas operações estavam a ser correntes. Os Laboratórios do Estado tinham de dispor de uma estrutura permanente robusta para não ficarem sujeitos às vicissitudes impostas por um lento processo de substituição de quadros. Não se deveria estar a mudar frequentemente de regras; a estabilidade das normas era indispensável. A avaliação era obrigatória mas deveria ser feita com rigor. As infra-estruturas que não haviam sido financiadas na totalidade no programa CIENCIA deveriam ser agora completadas; doutra forma é que ficaríamos com “elefantes brancos”, ainda por cima, sem uma pata... A debilidade financeira das instituições, associada à falta de horizontes consolidados para o sector, causava alguma inquietude nas universidades e nos centros de investigação.

Ficaram combinadas algumas reuniões com os meus Colegas que tutelavam Laboratórios do Estado ou que também tinham verbas para financiar a investigação. Também ficou estabelecido que haveria encontros periódicos com os diversos gestores operacionais.

Como se sabe, também havia o IV Programa-Quadro para a Ciência no qual eu queria que participasse o maior número possível de instituições de investigação portuguesas. Ele representava a via mais simples para a internacionalização das nossas instituições, para o estabelecimento de parcerias interessantes e, especialmente, constituía uma nova fonte de recursos que se impunha aproveitar. Ele tinha sido divulgado. Por isso eu quis saber o que pensavam os membros do Con-

selho. Entrevieram os Professores António Xavier, João Caraça, Cunha Vaz, Daniel Serrão e Manuel Carrondo. Resumirei o que disseram:

No que respeitava aos projectos nacionais do âmbito da biotecnologia não se deveria deixar concorrer à JNICT, sem antes o haver feito ao Programa-quadro; neste praticamente não se apresentavam concorrentes portugueses e isso era mau; até porque as comparticipações eram mais generosas, além dos outros efeitos benéficos conhecidos. A avaliação e o impacto do III Programa – Quadro deveriam ser amplamente divulgados; a JNICT havia distribuído poucos exemplares. Deveria fazer-se uma grande campanha de divulgação no sentido de assegurar a participação de investigadores portugueses no IV Programa-quadro; e ela não conviria que fosse feita por arrastamento; tínhamos que ser, em alguns projectos, os líderes da investigação. A JNICT estava, manifestamente, com pouco pessoal para responder a tantas solicitações; por outro lado, em Bruxelas as coisas não estavam muito melhores... O facto é que se estava a lutar contra a falta de informação ou com informação tardia. Mas era preciso que houvesse em Portugal quem soubesse muito acerca dos programas comunitários, para poder dar respostas e mesmo para dinamizar campanhas de divulgação. Havia programas de epidemiologia em que poderíamos ser líderes. Os cientistas não gostavam de ler papéis de informação ou de preencher formulários. (Por isso eu insistia em que os institutos se guarnecessem com “gestores da Ciência”, entre cujas competências, aquelas também se encontravam). Deveriam ser os próprios institutos a organizar-se com vista a preparar o futuro.

Um último ponto referia-se à definição da agenda da próxima reunião do Conselho Superior de Ciência e Tecnologia que deveria ter lugar na segunda quinzena de Setembro. Ficou combinado que ela teria, pelo menos, os três pontos seguintes: o orçamento de Ciência e Tecnologia para 1995; o caso especial do apoio, neste domínio, às PME e o financiamento da investigação a cargo das empresas.

\*

No dia 27 de Julho tive um longo despacho com o Secretário de Estado da Ciência. Havia que preparar a agenda da nova reunião do Conselho Superior de Ciência e Tecnologia. Eu gostaria que nela fosse incluído um ponto relativo ao fortalecimento das relações entre as instituições de investigação e as empresas. Talvez

devesse haver uma reunião prévia com as associações empresariais. O que eu pretendia vencer era as reservas das duas partes em relação uma à outra. Já o disse nestas memórias: essa batalha está hoje (2017) ganha; quando acontece eu visitar alguma empresa vejo muitas vezes, dentro delas, investigadores que as apoiam de uma forma ou de outra.

Era preciso criar uma Comissão Permanente dentro do Conselho que nos permitisse reunir mais facilmente. O Ministro da Indústria já tinha feito saber que queria ter nela um representante. Para mim isso era bom! Estava em curso a apreciação dos projectos candidatos ao FEDER. Havia muitos, o que era, para mim, um bom sinal. O ITQB prosseguia o seu investimento. Mas, como era elevado, tornava-se necessário ir buscar a comparticipação de outros ministérios. Tive nesse dia a notícia de que o Ministério da Agricultura iria contribuir com 1,24 milhões de contos, o que permitiria concluir o projecto. Boa notícia!

A Agência de Inovação, por sugestão minha, havia afinado um acordo com Israel (Weizmann Institute). Ele seria celebrado entre a JNICT e o Chief Scientist da organização correspondente israelita. Do nosso lado, associaríamos a Agência de Inovação, as Universidades de Évora e do Algarve, a EDIA (Alqueva), o LNEC e a Biotecnologia (UCP – Porto e ITQB). Do lado israelita estaria assegurado o envolvimento do Weizmann Institute, da Universidade Ben-Gurion, do Technion de Haifa e do Instituto Polani (agricultura). Além da inovação em geral, eu pretendia que houvesse uma colaboração particular no domínio da agricultura e, especialmente, da hidráulica agrícola, da racionalização do uso da água, das técnicas de irrigação e da desertificação. Em Israel, nessa ocasião, havia 28 centros de incubação de empresas. Era preciso transferir o “know-how”.

Em relação ao CERN, tínhamos acabado de receber um relatório do Prof. Graça Martins que era o “liaison officer” do Secretário de Estado junto da instituição. Havia um novo projecto para o LHC. Nós pretendíamos colocar um representante junto da central de compras do CERN que se abastece em todos os Estados-membros. Nós tínhamo-nos dado bem com a execução de uma encomenda de depósitos de aço inoxidável, que nos tinha afirmado tecnologicamente junto deles; era preciso “explorar o sucesso”. Eu iria visitar em breve o CERN onde o antigo Ministro francês Hubert Curien era, então, o presidente; as nossas relações haviam

sido excelentes e ele sabia o esforço que nós estávamos a fazer para incrementar o papel da Ciência e Tecnologia no processo do nosso desenvolvimento e, especialmente, na área difícil da investigação pré-competitiva; a minha agenda deveria levar todos esses pontos para serem abordados.

O Jardim Museu Agrícola do Ultramar, então restaurado, reclamava um programa de realizações que o projectassem junto da população. Eu tinha ideias acerca do aproveitamento da casa dos Condes da Calheta, cheia de bonitos azulejos e albergando um xiloteca única no mundo. Mas isso teve de ficar para melhores dias. A Semana Europeia da Cultura Científica ia ter lugar no Centro Cultural de Belém. Para todo o programa só iríamos dispor de 65.000 Ecus; o resto teríamos de ser nós a aportar. Decidimos que iríamos focar a atenção nas “Plantas e Descobrimentos” para o que havia uma base excelente no livro do Prof. Mendes Ferrão, uma obra sobre a qual já fiz referência no capítulo XV. A exposição seria organizada pelo Senhor Benjamim Pereira. Já antes falei nos dois.

\*

O caso do ICEN (Instituto de Ciências e Engenharia Nucleares) continuava a ocupar-me e a preocupar-me; ninguém queria ficar com ele. No dia 28 de Julho tive uma reunião com os meus Colegas das Finanças, da Indústria e da Educação. Havia três soluções possíveis: i) ou ele assumiria a forma de um instituto público que era a preferida pelo Ministro das Finanças; ii) ou se criaria uma “régie” cooperativa, iii) ou seria extinto. A mim repugnava-me muito a última solução porque se alienava todo um património de conhecimentos muito difícil de reconstituir. Com um instituto público os investigadores que lá prestavam serviço poderiam manter a sua carreira. Com uma “régie”, eles não poderiam evoluir na carreira, mas ficavam com a possibilidade de se associar a outras entidades com afinidades de interesses. Eu insistia nas competências que não poderiam perder-se porque levaria anos a readquiri-las. Os meus Colegas da Indústria e da Educação recusavam-se a ficar com a sua tutela. Assim, íamos sendo conduzidos para a solução de instituto público que era a que permitiria controlar os dinheiros públicos; admitia-se a hipótese de fazer uma reserva para o sustentar durante cinco anos, até se encontrar uma solução estável. Subsistia o problema

da tutela. Ele custava por ano, um montante à volta de 600.000 contos. Nessa ocasião tinha 152 pessoas, com 35 investigadores do quadro e 28 assistentes e estagiários de investigação.

Havia uma grande proximidade de interesses com a Faculdade de Ciências de Lisboa, mas a Ministra da Educação logo disse que não, por ser exactamente nessa escola que ela enfrentava maiores problemas. A Universidade Clássica de Lisboa tinha, nessa ocasião, cerca de 400 professores a mais! O “trombo” estava a ser resolvido gradualmente. Mas ela não estava em condições de agravar os seus problemas absorvendo o instituto. O Ministro da Saúde também poderia ficar com a tutela porque a principal actividade do ICEN era a produção de isótopos. O Ministro da Indústria nem queria ouvir falar nisso. Acertou-se criar um conselho formado por representantes do MPAT e dos Ministérios da Indústria, da Educação e da Saúde, apontando para ficar eu com a tutela. Isso iria criar-me complicações orçamentais e trabalho acrescido ao Secretário de Estado da Ciência que ficaria com a sua gestão diária; assim passariam para a nossa responsabilidade “armas, bagagens, pessoas e orçamentos”...

Foi assim que surgiu o Instituto Tecnológico e Nuclear (ITN), sob a minha tutela até ter “migrado” em 1995 para o novo Ministério da Ciência e Tecnologia e, finalmente, para o Campus Tecnológico e Nuclear do Instituto Superior Técnico, onde se mantém até hoje (2017).

\*

Em 31 de Agosto tive a informação de que já havia 4.300 candidaturas às bolsas do PRAXIS. Estimava-se que, durante o mês de Setembro, o total deveria subir para cerca das 7.000. Não poderiam ser concedidas mais do que 1.000! A selecção teria, por isso, de ser muito rigorosa; só deveriam ser retidas as que fossem, indubitavelmente, as melhores.

Ao INTERREG II também poderiam ser apresentadas candidaturas de universidades e de institutos politécnicos. E aí seriam bem-vindas as respeitantes a infra-estruturas de cuja falta tanto se queixavam os seus responsáveis. Pedi ao Secretário de Estado para se reunir com os cinco reitores das universidades e os sete presidentes de politécnicos que poderiam ser considerados como “fronteiriços”.

Posteriormente, soube que os reitores haviam visado muito alto; o conjunto ficava desequilibrado só com a candidatura de uma das universidades. Foi preciso conversar directamente com ele para harmonizar o conjunto.

A Semana Europeia da Cultura Científica iria subordinar-se ao título “A Ciência Europeia do Desenvolvimento das Regiões Tropicais”. A Comissão Europeia iria apoiar com 65.000 Ecus (mais ou menos 13.000 contos); ora a estimativa de custos apontava para o dobro. Recomendei contenção, especialmente no que respeitava à exposição que iria ter lugar no Jardim-Museu Agrícola do Ultramar que havia sido concebida com grande criatividade (... leia-se gastos...); estava incluída a reedição de um pequeno livro. Iria haver no palácio dos Condes da Calheta uma exposição acerca da presença de Portugal nas áreas científicas que mais interessavam às regiões tropicais.

\*

No dia 2 de Setembro recebi o Reitor da Universidade Técnica de Lisboa, fundamentalmente para tratar da instalação de departamentos seus no Taguspark. Havia três blocos a atender: um grupo que se integrava na UTL; o INESC e o IST. Cada um tinha as suas especificidades. O INESC era o que estava mais avançado; o trabalho preparatório do IST havia dado um grande salto; no chamado “bloco universitário” estava-se a verificar alguma “viscosidade democrática”... Por excesso de individualismo... obviamente; sempre as dificuldades da coordenação e da afirmação da personalidade de cada parceiro; conversámos sobre o papel do coordenador e da necessidade de encontrar um que soubesse ouvir mas fizesse avançar.

O IST já tinha definido as grandes linhas que queria seguir em matéria de formação e de áreas científicas e tecnológicas a instalar no Parque. Mas havia outras escolas que também queriam lá instalar-se: o “design”, o cinema, a comunicação, a biotecnologia e muitas outras. Nem todas acabaram por ir. Isto era importante saber porque algumas poderiam ser apoiadas por fundos do PRODEP, do Fundo Social, do PEDIP ou do PEDAP, deixando alguma folga para o PRAXIS que era o mais solicitado. Pedi para elaborarem um quadro de dupla entrada: em abcissas as necessidades e em ordenadas as fontes de fundos. Nessa ocasião o somatório já ia em 25 milhões de contos; por isso eu insistia numa desagregação das “colunas” para poder definir onde seria mais simples ir buscar o financiamento para cada acção.

O IST queria instalar no TAGUSPARK os cursos e departamentos ligados aos sistemas electrónicos, à informática e computadores e à produção industrial. Interessava a todos que a transferência respeitasse a grupos coesos. Queriam iniciar o movimento já no ano lectivo de 1995/96; para isso seria preciso fazer acelerar todo o processo.

O INESC queria um “campus” para milhares de jovens: pelo menos dos quais 3.000 em residências! Estas poderiam ser pagas através de um empréstimo. De qualquer forma estávamos a falar de um investimento da ordem dos 25 milhões de contos. Os responsáveis pelo INESC diziam-me que tomavam a instalação da instituição no TAGUSPARK como se de uma Operação Integrada de Desenvolvimento (OID) se tratasse; neste caso os diversos “parceiros” seriam os vários ministérios, com vários fundos e comigo a servir de coordenador... Do MPAT só queriam 3,75 milhões de contos!... O resto viria dos outros ministérios (Quer dizer, eu teria de negociar com eles a afectação nesta iniciativa de mais de 20 milhões de contos...).

Pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) falava o Prof. Azevedo Coutinho. A intenção era instalar no Campus a pós-graduação.

Todos os outros foram enunciando o que lá queriam pôr. De uma maneira geral, eram as componentes que lucrariam em ficar junto de empresas com as quais estabelecessem laços especiais.

\*

No dia 8 de Setembro decidi ir ao CERN, a Genève, para me encontrar com os cientistas e funcionários portugueses que lá trabalhavam. Eu jantaria com os cientistas na véspera do dia em que os visitaria a todos nos seus locais de trabalho. A minha pretensão era fazer aumentar o número de todos eles, incluindo os da central de compras onde não havia ninguém que conhecesse as potencialidades de fornecimento das indústrias portuguesas.

\*

Em 13 de Setembro soube que, finalmente, o Ministério dos Negócios Estrangeiros tinha dado o necessário acordo para que se celebrasse um protocolo de colaboração

entre a JNICT e o “Chief Scientist” de Israel. Os organismos executores do conteúdo do mesmo seriam as Agências de Inovação de Portugal e de Israel. Era o aspecto da inovação e do envolvimento das empresas que me interessava explorar mais.

\*

O grande problema dos Laboratórios do Estado continuava a dar-me que fazer. Manifestamente, os meus Colegas que os tutelavam não os consideravam como a sua primeira preocupação; e, todavia, alguns deles tinham virtualidades que se impunha aproveitar. Mas, o orçamento não dando para tudo, ia prioritariamente para domínios mais urgentes.

Em 28 de Setembro tive uma reunião com os Secretários de Estado a quem eles respondiam directamente.

O Secretário de Estado da Ciência e Tecnologia começou por enaltecer o papel dos Laboratórios; eles eram importantes para a investigação, mas também davam apoio a numerosas outras tarefas. Seria bom que eles estivessem ligados às tutelas por uma espécie de regime contratual com termos de referência claros. Isso não acontecia. Eles podiam realizar a investigação objecto desse contrato, dando-lhes a liberdade de orientar uma parte do seu orçamento para actividades não-dirigidas e que eles entendessem como importantes para o conjunto de tarefas que lhes estavam confiadas. Haveria toda a vantagem em que eles funcionassem de modo descentralizado e se orientassem especialmente para a resolução dos problemas que fossem detectados no seu sector; a sua actividade deveria estar muito próxima dos problemas. Seria bom que funcionassem em rede com outros laboratórios e com as universidades e, mesmo, com os institutos politécnicos que estivessem apetrechados para colaborar. Jogava-se muito do sucesso na nomeação dos responsáveis; nesse domínio, lucrar-se-ia com a participação nos conselhos directivos de individualidades do exterior, naturalmente ligadas aos problemas que cada laboratório estava vocacionado para resolver. Em suma, a organização interna de cada um deveria ser mais do tipo funcional do que do tipo departamental, exactamente para orientar mais a actividade para a resolução de problemas. Havia distribuído um documento contendo referências a todos estes aspectos.

O Secretário de Estado da Indústria invocou a experiência que tinham tido com o INETI que ele achava não estar a corresponder ao que se esperava da instituição. O organismo estava, naturalmente, inserido no sistema de Ciência e Tecnologia mas não poderia alhear-se dos problemas do sector. O INETI não deveria crescer, mas tratar de passar muitas operações para o sector privado ou contratar serviços com universidades. Era preciso reforçar o papel da transferência de conhecimentos que poderia ser desempenhado pelos centros tecnológicos ou outras unidades de demonstração. O INETI deveria recentrar-se na sua função fundamental que era o apoio à Indústria. A aproximação aos institutos politécnicos poderia trazer problemas ainda mais complicados de resolver e, por isso, ele não olhava para essa via com grande entusiasmo. Nos últimos tempos, o INETI tinha-se aproximado das empresas industriais e era por aí que entendiam dever seguir. Em termos organizativos o INETI era uma “holding” com um conselho directivo no qual se sentavam dois vogais indicados pelas duas associações industriais, a Portuguesa e a Portuense. Por isso não era uma organização funcional, como havia sido preconizado. As funções de gestão, “marketing”, arrecadação de receitas e outras similares constituíam responsabilidade dos cinco institutos que estavam integrados na “holding”; esta só fazia a gestão global do INETI. Não deveríamos impor um modelo único de organização para todos os Laboratórios do Estado porque a situação de cada um era específica e reclamava variedade. Conviria, todavia, abrir-se muito mais ao sector privado que, afinal, era o beneficiário da actividade que desenvolviam. Isso acarretava, por outro lado, a possibilidade de arrecadarem mais receitas e, desse modo, melhorar os seus orçamentos.

Para o Secretário de Estado, aquele estabelecimento de redes era muito importante. Havia complementaridades evidentes entre o INETI e as instituições de investigação ligadas ao sector da Saúde. Essas redes poderiam ser de geometria variável, consoante a natureza dos problemas que importava resolver. Mas apoiava que houvesse uma supervisão que poderia ser exercida através do Conselho Superior de Ciência e Tecnologia. Em termos de funcionamento, a autonomia administrativa e financeira não chegava; deveria haver a possibilidade de celebrar contractos individuais de trabalho. Via muitos inconvenientes no sistema de

contratos vigentes em que “o investigador entrava no laboratório e se sentava na carreira”... Isso era mau para todos! Eu estava de acordo.

Para o Secretário de Estado da Agricultura, algumas funções desempenhadas pela tutela, dificilmente seriam delegáveis. Achava que deveria haver um núcleo duro da investigação agrária e, depois, estimular o partenariado com empresas nos domínios agrário, florestal e zootécnico. Mas, até então, não havia encontrado parceiros abertos a este esquema de cooperação; isso fazia com que houvesse um claro desperdício de meios no financiamento de muitos projectos de investigação agrária. Era preciso encontrar um “chapéu” comum que evitasse a descoordenação que se observava; o Conselho Superior de Ciência e Tecnologia representava um patamar demasiado elevado para as funções que importava ver desempenhadas. O modelo de gestão deveria ser aprofundado; queria evitar o desperdício, corresponsabilizar os destinatários que, para se envolverem, convinha que suportassem uma parte dos custos da investigação encomendada.

Para o Secretário de Estado das Pescas, o documento apresentado pelo SECT era um bom ponto de partida que reclamava, contudo, alguns ajustamentos. O Instituto Português de Investigação Marítima (IPIM) substituíra, em Portugal o que nos países ricos cabia aos grandes grupos industriais. Tinha que haver, entre nós, um incremento da prestação de serviços e uma forma de se ter de volta a avaliação dos destinatários da acção. O financiamento deveria ser prioritário para as instituições já existentes. Apoiava o estabelecimento de sistemas de cooperação inter-institucional com universidades e politécnicos e a formação de redes. E estava de acordo com uma gestão administrativa e financeira das instituições muito orientada para a prestação de serviços.

Do Ministério da Defesa Nacional dependiam numerosas instituições equiparáveis a Laboratórios do Estado: o Instituto Hidrográfico, o Instituto Geográfico do Exército, os Hospitais Militares, o Laboratório de “Performance Humana, Física e Psíquica”, a OACT (Outras Actividades Científicas e Técnicas), as OGMA (Oficinas Gerais de Material Aeronáutico), os Arsenalis e outros estabelecimentos fabris. Mesmo quando não eram exclusivamente instituições de investigação, cruzavam nelas funções de pesquisa que importava realizar. Estavam a ter uma iniciativa de racionalização como aquela que nos ocupava para todos os organismos do género,

sob a tutela do Ministério. Cada laboratório, tinha ele a impressão, considerava-se como uma “fortaleza”... E queria ser inexpugnável. (Mas isso era o costume...). Iria pôr-nos a par dos resultados a que fossem chegando. Para ele não se tratava de criar uma rede de institutos mas, antes, de pôr os institutos existentes a funcionar em rede. Não queria, contudo, que a coordenação que se pretendia significasse um atrofamento da autonomia de iniciativa de cada um.

O Secretário de Estado das Obras Públicas estava de acordo quanto à filosofia de actuação exposta. O Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC) havia visto as suas receitas subirem de 0,7 para 2,0 milhões de contos (O sector estava em alta, de modo que havia numerosas solicitações para a realização dos mais diversos ensaios, para os quais o Laboratório estava bem apetrechado). O LNEC tinha vindo a melhorar muito a sua gestão, por via do controlo das despesas; nessa ocasião estas montavam a 5 milhões de contos. Não se estava a contar com a actividade de normalização, na qual o LNEC tinha um papel de relevo. Haviam criado uma empresa para fazer as acções de “marketing”, envolvendo o próprio LNEC, vários institutos e as grandes empresas de obras públicas. Cada centro de estudos tinha capacidade para angariar meios e fazia-o com empenhamento. Havia grande facilidade para contratar técnicos em regime de contrato individual de trabalho. A tutela não pretendia ver diminuída a actividade de investigação desenvolvida mas aumentada a parcela de apoio às empresas (O LNEC era, manifestamente, um caso muito especial no universo dos Laboratórios do Estado).

No âmbito do Ministério do Ambiente, tirando o Instituto de Meteorologia e Geofísica, não dispunham de grandes laboratórios, mas queriam criar um para apoio da Direcção-geral do Ambiente, desdobrado em cinco unidades regionais, colocadas próximo dos problemas. Como seriam novas entidades, procederiam do modo como entendêssemos mais adequado. Preferiam contratar com as universidades alguma investigação e deixar as análises de rotina para os laboratórios privados que já as faziam.

O Ministério da Educação representava mais um “environment” da Ciência e Tecnologia do que um promotor da investigação. Não tinham Laboratórios do Estado a ele ligados e as universidades e os institutos politécnicos dispunham de larga autonomia. A contribuição mais relevante do Ministério para o domínio que está-

vamos a tratar, tinha a ver com a formação dos investigadores; em alguns centros de recursos havia equipamento caríssimo que importava rentabilizar. Via bem a existência de um órgão de coordenação para o “marketing” e para a informação. Os dois institutos que desenvolviam uma acção específica eram o Instituto de Inovação Educacional e o Laboratório de Análises anti-doping, mas eles fugiam muito ao modelo de Laboratório do Estado de que estávamos a tratar. Houve uma recomendação geral para serem mais responsabilizadas as direcções dos diversos Laboratórios.

\*

A questão das estatísticas é muito importante, porque somos julgados pelos indicadores que elas proporcionam. Isto era especialmente sensível em relação ao sector da Ciência e Tecnologia e aos números que deveríamos fornecer à OCDE, no quadro das avaliações à nossa política. O indicador sintético mais referido é o valor dos gastos no sector por referência ao PIB. Ora verificava-se que havia alguma investigação que não contava para o numerador, porque não era referida como tal, nomeadamente a realizada por encomenda das empresas; era importante que tudo fosse contabilizado. Em relação ao denominador fui, em 30 de Setembro, surpreendido com o seu aumento, devido à inclusão (correção) determinada por uma estimativa da economia paralela. Com o primeiro a não abarcar tudo e com o segundo a aumentar, dava a ideia de que não estávamos a progredir... com valores tão modestos como os nossos, eu não podia tolerar uma avaliação “por baixo” do nosso esforço de investigação. É que isso tinha importância interna e externa.

\*

No dia 4 de Outubro tive, no Complexo II, do Instituto Superior Técnico, uma reunião do Conselho Superior de Ciência e Tecnologia. Comecei por dar informações várias: i) sobre o programa-quadro comunitário e os oito programas específicos que já tinham sido aprovados; havíamos acertado numa definição de PME para ser usada no programa BRITE-EURAM. ii) Sobre o CERN e o LHC (Large Hadron Collider) que ainda não havia sido decidido mas que comporta-



FIG. Reunião da OCDE dos Ministros da Ciência e Teccnologia,  
com Manuel Fernandes Thomaz, João Caraça  
e José António da Silveira Godinho.  
(Paris, Setembro de 1995).

va o gasto de 230 milhões de contos, ao longo de vários anos. iii) O estado de implementação do PRAXIS XXI; tinha havido 4.200 candidaturas de projectos e mobilizados 55 avaliadores; naquela ocasião 98% das candidaturas já tinham sido avaliadas; até 15 de Outubro estaria tudo decidido. Em Outubro/Novembro haveria novos concursos para outros tipos de bolsas; estávamos a tratar da finalização do CIENCIA, havendo 22 contratos que teriam de passar para o PRAXIS, no montante de 2,3 milhões de contos. (iv) No PRAXIS iria ser englobada uma boa parte dos projectos do Programa-Base da JNICT, tendo de se proceder à reprogramação financeira com a maior brevidade. (v) Já estavam preparados os novos formulários do PRAXIS, ficando assim completo todo o processo de acesso ao financiamento. (vi) A iniciativa “Viva a Ciência” iria ter a participação das Câmaras Municipais; o objectivo era dar a maior visibilidade possível à Ciência. (vii) De 21 a 27 de Novembro iria ter lugar a Semana Europeia da Cultura Científica; iriam realizar-se 23 acções das quais 2 haviam sido de nossa iniciativa: uma relativa ao papel da ciência europeia no desenvolvimento das regiões tropicais e outra no âmbito da cultura científica e técnica.

O Conselho estava completo. Falou a maioria dos seus membros. Registei as intervenções dos Profs. Daniel Serrão, Cunha Vaz, António Xavier, Dr. Mário de Abreu, Almirante Cruz Júnior, Prof. Arantes e Oliveira, Dr. Ramalho de Almeida, Prof. Jorge Alves, Eng. Luís Braga da Cruz e Prof. Machado Pires. Alguns entrevistaram diversas vezes. O Secretário de Estado da Ciência e Tecnologia também participou activamente. Resumirei o que disseram:

Seria bom que a informação chegasse aos interessados o mais rapidamente possível e de modo personalizado. O BIOMED estava atrasado. Deveria haver um ponto onde se concentrasse toda a informação e designar um “liaison officer” que a desse a quem inquirisse. Era indispensável que participássemos nos programas genéricos do programa-quadro; não tínhamos interesse em fazê-lo nos chamados programas de concertação; estes repousavam em relações muito antigas que constituíam pequenos “clubes” nos quais era difícil entrar. Contudo, deveríamos participar nos chamados “contract meetings”, onde poderíamos encontrar parceiros convenientes para certos projectos. Deveríamos estar muito gratos ao CERN e às possibilidades de participação de cientistas portugueses em projectos e de

empresas industriais portuguesas em fornecimentos. Estavam preocupados com a baixa participação financeira em certos projectos, o que levaria alguns a consumirem muito tempo a encontrarem “matching funds” ou a não poderem mesmo executar os projectos. A transferência de tecnologia era possível; para isso teria de se organizar seminários com consultores internacionais, com carácter muito prático. Alguma coisa era financiável no âmbito do programa SPRINT. Tinha de ser definida a estrutura de missão do Programa das Ciências e Tecnologias do Espaço. O LNEC atribuía a maior importância ao PRAXIS e ao Programa-quadro de Ciência e Tecnologia; seria para ele possível mobilizar receitas próprias; a cooperação com os PALOP era importante, porque eles se mostravam débeis e não tinham prestígio para ir buscar meios às organizações internacionais; tratava-se, assim, de promover uma cooperação triangulada. Já havia sido publicado o 4.<sup>o</sup> Programa-quadro no jornal oficial; era preciso montar agora uma operação de acesso generalizado aos meios disponíveis; a Fundação das Universidades Portuguesas poderia fazê-lo em cooperação com a REPER; em Portugal estavam em formação vários comités consoante as matérias; mas a JNICT já tinha nomeado interlocutores para cada uma das matérias; a JNICT coordenaria a divulgação. As acções de concertação eram muito importantes mas, se o “clube” já estivesse constituído e alguém quisesse entrar, tinha que aprender a “forçar a porta”. Era necessário envolver mais as empresas nas actividades de I&D. A estrutura empresarial portuguesa tinha uma definição de PME que não era igual à comunitária; a nossa previa empresas até 500 trabalhadores e 2,4 milhões de contos de facturação; iria ser, brevemente, de 3 milhões. Assim, havia cerca de 152.000 empresas e mais de 2 milhões de trabalhadores. Mas eram as muito pequenas empresas que haviam criado emprego. O aumento de produtividade implicava a diminuição do número de trabalhadores. A actividade de C&T era muito débil no seio do sector privado, agravada pela estrutura industrial atomizada e pela estrutura financeira fraca. Os capitais próprios das empresas eram insuficientes; a estrutura financeira das empresas portuguesas assentava no capital alheio e isso não favorecia senão a compra de equipamentos produtivos. Estávamos a exportar bens com fraca incorporação de tecnologia. Em inquérito recente às empresas a dificuldade de acesso à inovação tecnológica figurava em quarto lugar e havia

sido apontada por 53,4% dos empresários. Só 30% haviam dito que recorriam aos centros tecnológicos; estes tinham de fazer maior divulgação acerca daquilo que faziam. Mais de metade dos empresários havia-se manifestado favorável à celebração de acordos para apoio tecnológico.

As instituições científicas existiam para criar saber e as empresas para criar riqueza. A competitividade era a resultante de factores muito variados entre os quais estava a tecnologia; por isso esta tinha de ser difundida. A tecnologia aparecia nas empresas especialmente através do equipamento que adquiriam. Era preciso que dominassem bem os processos que aplicavam. Mas a capacidade para desenvolver processos e produtos autónomos correspondia a uma fase avançada do desenvolvimento de cada empresa. Fazê-lo sozinha era ainda mais difícil; por isso deveria procurar parcerias. Tinha de se estimular a predisposição para a mudança. Mas os resultados das actividades de I&D só se viam a médio-prazo, na melhor das hipóteses. Neste domínio, as empresas poderiam classificar-se em defensivas e ofensivas; o nosso interesse era estimular o aparecimento de mais empresas do segundo grupo. O ambiente empresarial industrial em Portugal caracterizava-se por um baixo nível cultural e por um grande nível de desconfiança; o diálogo com as empresas era quase exclusivamente funcional e raramente tecnológico. Os empresários eram muito individualistas. Havia um generalizado desconhecimento sobre os mercados e as regras de concorrência empresarial. As relações empresa-universidade estavam pejudicadas de equívocos que valeria a pena ir desfazendo; a maior responsabilidade na aproximação tinha de caber à universidade, porque era a parte mais bem-preparada. Deveria sugerir-se a dinamização de I&D dentro das médias empresas, de modo a que adquirissem capacidade para dialogar com fornecedores e clientes. Por outro lado, dentro das universidades, deveria haver células especializadas com real carácter empresarial. Deveria ser estimulado o aparecimento de empresas com cariz tecnológico que se desenvolvessem por via da investigação por contrato; a sua melhor origem seria a partir dos próprios universitários com pendor para a produção. Deveria ser estimulada a cooperação entre empresas, com a consciência de que isso não seria fácil. Tinha de se fazer uma acção de sensibilização dos agentes através da divulgação dos casos de sucesso de I&D feita nas empresas; neste domínio, o complicado seria

obter a autorização dos autores. Deveria ser feita uma acção de corretagem, com o levantamento da oferta e da procura de I&D. As incubadoras de empresas poderiam dar bom resultado. Bem como o capital de risco. O acompanhamento de todas estas iniciativas revelava-se indispensável.

A INDEP representava uma experiência que deveria seguir-se. Havia factores de natureza cultural que entravavam o seu desenvolvimento. Em muitos lados observava-se falta de capacidade das pessoas em relação aos objectivos das empresas onde trabalhavam. No Japão, uma boa parte da inovação tinha origem nos próprios trabalhadores que a propunham, sendo naturalmente premiados por tê-lo feito. A formação em gestão dos engenheiros que iam para as empresas era muito deficiente. Por outro lado, a sua contribuição para a inovação também se revelava baixa. Por isso deveria tratar de se melhorar a formação dos técnicos e de estimular a sua mobilidade para facilitar o movimento dos mais dinâmicos. Muito poucas empresas dispunham de gabinetes de estudo para desenvolver projectos de inovação. Consideravam que eles eram fonte de gastos sem retorno e, por isso, só tinham uma perspectiva imediatista. A colaboração entre as universidades e as empresas não era fácil, mas tinha de ser tentada, uma vez e outra.

A mobilidade dos recursos humanos representava uma questão central, particularmente entre as universidades e as empresas. Os universitários não se deslocavam com medo de perderem as garantias de carreira adquiridas. O sistema caracterizava-se por um grande imobilismo. Por isso deveria ir para a frente um programa de investigadores para a indústria, no qual todas essas questões fossem consideradas. Tinha de se apostar na constituição de estruturas de interface.

O Português era muito dado ao “Providencialismo do Estado”. Ora isso teria de ser vencido. Havia uma generalizada falta de formação técnica que representava a base da cultura tecnológica.

Verificava-se, nos nossos empresários, um excesso de preocupação em relação ao aumento da produção e uma falta de atenção aos factores dinâmicos de competição. Como se vê, o Conselho foi muito dominado pelas preocupações relacionadas com o estabelecimento de pontes entre a universidade e as empresas. À força de tanto discutir o assunto a verdade é que hoje (2017) não há resistência ao acolhimento de engenheiros e de investigadores dentro das empresas. Está-se longe de

ver estas arcarem com uma parte substancial dos gastos em investigação e na descoberta de novos conhecimentos. Mas já não se pode falar na existência de barreiras intransponíveis entre os dois mundos.

\*

No dia 7 de Outubro eu fiz uma visita ao CERN. O seu presidente, nessa ocasião, era o antigo ministro francês Hubert Curien, com quem eu havia mantido as mais cordiais e frutuosas relações, como já referi anteriormente. Mas eu queria pôr-lhe também problemas que pudessem ter a ver com os nossos compatriotas que investigavam na instituição. Por isso fui de véspera e reuni-me com um grupo deles num jantar em casa do Embaixador. O Prof. Mariano Gago acompanhava-me na visita; as suas ligações com o CERN eram antigas. Por isso foi ele que começou com as recomendações. Mas também intervieram o Dr. Armando Policarpo, o Dr. Gaspar Barreira, o Prof. António Ribeiro, o Prof. João Varela e o Dr. Guilherme Correia. O sentido geral das intervenções foi o seguinte:

O LIP (Laboratório de Instrumentação e Física Experimental de Partículas) havia recebido auxílios expressivos, mas estava a cumprir. Seria bom forçar a presença portuguesa no CERN nos domínios científico e comercial/industrial. Era certo que, se não tivéssemos a primeira, as outras não viriam facilmente. A investigação que era conduzida no CERN era importante, mas havia algumas incertezas no que respeitava à investigação fundamental. Eu deveria propor a possibilidade de permanência em Portugal, durante os anos sabáticos, de investigadores do CERN; isso ajudar-nos-ia a progredir. Nós padecíamos dos efeitos de aleatoriedade do financiamento; havia sido o próprio CERN que tinha ido directamente em auxílio do LIP, naturalmente devido às relações de confiança existentes. O período de maturação da investigação nas matérias que interessavam ao CERN eram, então, de 6 a 8 anos em vez dos tradicionais 4 que representavam a regra. O CERN deveria aceitar que nós insistíssemos no retorno industrial. Mas era preciso ver as formas por que ele deveria passar. E seria bom que no CERN houvesse um bom conhecimento das potencialidades das empresas industriais portuguesas para fornecer as suas imensas e exigentes encomendas. Gostaríamos que o CERN se abrisse à permanência de estagiários técnicos portugueses, naturalmente, desde

que eles tivessem a preparação adequada. Convinha-nos, nomeadamente, que eles estagiassem no campo da soldadura por feixe electrónico e na geodesia por satélite. O que nos importava era a transferência de tecnologia.

Fazia, na altura, 99 anos que tinham sido inventados os raios X. A importância da investigação em Física era evidente; o “turnover” industrial nestas actividades havia sido muito expressivo e em poucas décadas. O progresso em investigação decorria mais de consensos do que de conflitos. Era possível associar-nos ao grande processo de evolução em curso porque tínhamos adquirido intérpretes à altura e as portas estavam a abrir-se. Deveriam ser promovidas numerosas reuniões científicas em Lisboa; seria a maneira mais rápida de nos projectarmos. Isso tinha custos mas não era essa a dimensão mais importante; o enquadramento cultural contava muito. Não havia diferença nenhuma entre os nossos investigadores e os de outras nacionalidades com os quais eles trabalhavam.

O investimento em “Ciência Dura” tinha sempre retorno; por vezes tardava mas era certo. Contudo, o principal retorno era científico; para o obter tornava-se necessária uma estratégia que deveria ser afinada entre os físicos e os decisores políticos. Nós tínhamos de tentar aumentar a nossa presença no corpo científico do CERN; estávamos abaixo do nível a que poderíamos aspirar; e deveríamos lutar para ter a liderança de alguns projectos.

A interdisciplinaridade estava a revelar-se cada vez mais importante. Aí nós poderíamos contribuir, porque tínhamos variedade de formações.

No dia seguinte fui recebido com a maior deferência pelo Prof. Hubert Curien e pelo Prof. Llewelyn-Smith. Era importante, para nós, termos a experiência de trabalhar em grandes equipas. Por isso queríamos que mais cientistas portugueses lá trabalhassem. Tínhamos passado, em bons termos, a prova dos fornecimentos ao CERN; por isso, esperávamos mais. Os dois estiveram de acordo na conveniência em fomentar as duas coisas. Sabiam das ligações às nossas empresas industriais; prometeram aumentá-las. Em relação ao incremento do “staff” permanente deveríamos candidatar-nos às bolsas que a União Europeia dava tanto para os investigadores estagiários como para os “technical fellows”. Não deveríamos impor regras muito rígidas nesse domínio (Isto era um recado para eu levar para Bruxelas...). Um outro quadro, director da administração, de nome Weber, insistiu

na necessidade de se conhecer a informação com a antecedência suficiente. Mas era isso mesmo que eu queria, para permitir às nossas empresas prepararem-se para concorrer. Tinham-me contado que eles estavam com problemas de infiltração de água no Grande Túnel; logo ofereci a colaboração do LNEC...

Depois havia a “vexata quaestio” do pagamento da nossa quota. Ela era elevadíssima e o meu Colega das Finanças queixava-se sempre com a minha proposta, recomendando-me que eu a renegociasse. Mas eu não acreditava nessa via. O retorno tinha de exprimir-se por encomendas às nossas indústrias e pela admissão de mais investigadores. Para 1995, o melhor que consegui foi 75% da “nominal fee”, com 25% despendidos em Portugal. Depois, falámos na participação dos Estados não-membros. Não era isso que eu queria. Tínhamos de procurar meios mais imaginativos para assegurar a compensação. O Prof. Curien aconselhou-me a tentar beneficiar mais das contribuições da União Europeia; deveria insistir particularmente na rubrica “capital humain”...

A reunião não poderia ter sido mais cordial. Seria certo o aumento das encomendas à nossa indústria e o crescimento do número dos estagiários e dos investigadores. Mas eu teria de arranjar maneira de pagar a contribuição estipulada (75% da “nominal fee”)... Visitei depois as instalações.

\*

A Universidade de Évora insistia muito em colaborar com trabalho de investigação em relação ao Alqueva. Eu folgava com isso, mas como iria ser publicado o concurso dentro de poucos dias, recomendei que estivessem atentos. Estava fora de causa reservar verbas para uma dada instituição, fosse ela qual fosse.

A Agência de Inovação apresentou em meados de Outubro um programa de iniciativas no campo da divulgação e do estabelecimento de relação entre as empresas e os centros de investigação. Aprovei-o com a recomendação de que fosse amplamente espalhado. É que eu penso que, em matéria de informação, ela tem de ser sempre redundante para não deixar escapar ninguém ou quase ninguém ... O CITMA, Centro de Ciência e Tecnologia da Madeira, representava uma aposta do Governo Regional da Madeira que era instrumental para a diversificação da sua actividade produtiva e para a melhoria da competitividade do que a Região

já produzia. Tratava-se de aprovar um seu plano com acções orientadas para fins específicos; a candidatura era apresentada, tendo como subscritores, o próprio Governo Regional, a Câmara Municipal do Funchal e a Universidade da Madeira; a participação local das instituições promotoras era somente de 13,5%. Eu atribuía, também, muita importância àqueles dois objectivos; a ultra-periferia não se resolve unicamente com subsídios aos transportes aéreos. Tem de se puxar o máximo pelos recursos endógenos e procurar que eles apareçam no mercado em condições competitivas.

Tínhamos sido visitados pelo Senhor George Metakides (Innova, S.A.), que recomendou insistentemente que procurássemos assumir um papel de relevo em matéria do “software engineering”. Era o que já estávamos a fazer, vendo-se bem os resultados, vinte anos depois.

Para a Semana Europeia da Cultura Científica sugeri que a nossa participação respeitasse ao papel da Ciência Europeia no Desenvolvimento das Regiões Tropicais. Tínhamos uma excelente história para contar, relativamente à nossa própria contribuição. Isso projetar-nos-ia e destacaria, junto das instituições de investigação europeias, a nossa convicção de que uma das formas de ajudar os países tropicais a ultrapassar as suas dificuldades passava pela valorização dos seus próprios recursos, através do aprofundamento do conhecimento.

Tive, em 19 de Outubro, a informação de que, para as 1.500 bolsas que iríamos atribuir, haviam concorrido 4.200 candidatos. Face a estes valores fiquei tranquilo quanto à selecção: só os realmente bons teriam acesso às bolsas!

\*

Continuávamos com a nossa acção para obter uma convergência de pontos de vista em relação aos Laboratórios do Estado. Eu havia falado com os meus Colegas e tido reuniões de conjunto com todos os Secretários de Estado que os tutelavam. Em 25 de Outubro houve um Conselho de Ministros especial para se fazer o ponto da situação. Como me competia fiz a exposição inicial, referindo as orientações que propunha após as numerosas reuniões que tinha promovido com esse fito. Não havia objecções de fundo, mas foram produzidas recomendações variadas, até para marcar posição. Faltavam mecanismos de articulação entre o sistema

de Ciência e Tecnologia e o tecido empresarial. Importava pôr o primeiro como instrumento de inovação. A designação “Laboratórios do Estado” estava ultrapassada; deveriam ser institutos parceiros tecnológicos da Indústria ou institutos de inovação empresarial. Um dos Colegas não acreditava que fosse útil envolver desde logo os Institutos Politécnicos e os Centros Tecnológicos; só faria aumentar o nível de “ruído” existente, complicando a acção dos Laboratórios. Os presidentes destes deveriam ser nomeados por despacho assinado pelo Primeiro-Ministro, pelo Ministro que tutelava a Ciência e pelo Ministro do sector. Os investigadores não deveriam ser avaliados exclusivamente pelo número e qualidade dos “papers” que produzissem; a sua acção no domínio da inovação do tecido produtivo também tinha de ser levada em linha de conta. A avaliação não poderia ser feita só pela JNICT; tinha de se introduzir outros elementos, conferindo-lhe uma nova lógica. Estava-se generalizadamente de acordo em relação à importância do papel dos técnicos intermédios. Não poderia haver um único modelo de gestão para os Laboratórios porque eles tinham tamanhos e naturezas diferentes; por isso a gestão tinha de ser diferenciada. Os Centros Tecnológicos já desempenhavam muitas actividades OACT (Outras Actividades Científicas e Técnicas).

Era importante que os Laboratórios do Estado funcionassem em rede. Havia um Laboratório Nacional de Engenharia Civil que estava em situação muito mais avançada, em termos de gestão, do que o que se estava a querer definir para todos os outros. Conviria salvaguardar esse facto. Tinha-se verberado a falta de sentido prático dos investigadores, mas conviria também chamar a atenção para a necessidade de as empresas participarem no esforço de inovação que estava em curso. Havia alguns Laboratórios do Estado que não tinham sido objecto de nenhuma avaliação pela tutela, nem as próprias instituições nem os investigadores que nelas trabalhavam. Manifestamente, eles não representavam a primeira preocupação para os Ministros que os tutelavam. E, todavia, deviam merecer muita atenção!

Com vista à solidificação dos Institutos Politécnicos eles deveriam ser forçados a cultivarem ligações fortes com o mundo das empresas. Os projectos que fossem objecto de financiamento público deveriam ser previamente avaliados; eu achava que tinham de ser todos!... Uma coisa era certa: os Laboratórios do Estado não estavam a desempenhar as funções que representavam a sua razão de ser. E nós

não nos poderíamos resignar e não fazer nada para alterar a situação. A inovação constituía uma parte fundamental para melhorar a competitividade e, para isso, deveriam contribuir aqueles Laboratórios. Ora, tinha ficado claro que o sistema de gestão vigente era inapropriado. O principal defeito era que havia a noção de que ninguém era avaliado no desempenho das suas funções. Mas tinham de ser os Ministérios de tutela a fazê-lo.

O documento que eu havia apresentado caracterizava correctamente a situação. Estávamos em condições de passar à fase seguinte. Tínhamos chegado a uma visão convergente em relação aos princípios; havia, agora, que passar à prática em relação a cada Laboratório. Eu deveria conversar com cada um dos meus Colegas em relação às medidas a aplicar aos Laboratórios que tutelavam, dentro de um formato que obedecesse aos princípios que haviam sido acordados. As reuniões teriam de ser feitas um a um. Tinha de ser contrariada a lógica burocrática generalizada, mesmo para aquilo que representava somente serviço público. Era indispensável proceder a uma análise dos custos e a uma apreciação das receitas. Deveriam ser incentivadas a prestar serviços aos quais se atribuissem um valor. Assim parti eu para uma nova fase de racionalização de estruturas pesadas e antiquadas que pouco estavam a contribuir para a inovação do nosso tecido produtivo.

\*

Depois de alguns esforços para conseguirmos mais candidatos para ocuparem posições no CERN, em Genève, tive conhecimento, em 14 de Novembro, que tínhamos conseguido dois, um para a central de compras e outro para a secção de aceleradores. A juntar aos investigadores que já lá estavam começávamos a ter algum peso. Havia, também, a possibilidade de intervirmos na impermeabilização do grande túnel. Aí, poderíamos mostrar a nossa capacidade técnica.

Estava em curso a actualização dos estatutos da Academia de Ciências de Lisboa. Ela pretendia dispor de autonomia financeira, uma coisa que os Ministros das Finanças não gostam nada, mormente quando as instituições em causa não geram receitas. Previa-se a possibilidade de utilização por terceiros das instalações académicas; isso poderia gerar alguns meios. Por outro lado, a Academia era um órgão de consulta do Governo no domínio da Língua Portuguesa; talvez

que os serviços prestados nesse domínio pudessem também ser contabilizados. Tínhamos que procurar todos os argumentos...

\*

Em 29 de Novembro combinei com o Secretário de Estado fazer uma reunião com empresários e instituições de Ciência e Tecnologia, em Coimbra. O exemplo nascente do Instituto Pedro Nunes, em afirmação progressiva e, por outro lado, a existência de numerosas PME a reclamar inovação aconselhavam a fazê-la. Todavia, era importante formar algumas instituições de charneira entre as universidades e a JNICT, em que também estivessem presentes os dois Secretários de Estado, o da Ciência e Tecnologia e o do Ensino Superior. Era aconselhável robustecer um dos polos na esperança de que ele assumisse iniciativas para estabelecer pontes com o tecido produtivo.

O Observatório Astronómico de Lisboa havia passado recentemente para a Universidade Clássica de Lisboa e era dirigido pelo Prof. Filipe Duarte Santos, um modelo de cientista, sabedor e dinâmico. Mas estava sem colaboradores; era preciso alargar o quadro para ser possível recrutar alguns funcionários permanentes. Em Coimbra, a competição entre os diversos museus da Universidade afastava qualquer ideia de os reunir numa só unidade. Por isso foi criada a figura de “Complexo Museológico da Universidade” que permitia que cada um conservasse a sua autonomia mas que se juntassem para definir linhas de actuação comuns e pormenores práticos, como horários de abertura, logótipos, etc. que conferisse alguma unidade ao conjunto.

Nesse dia, o Secretário de Estado falou-me numa ideia que havia surgido no ISTAS (Institute for Scientific & Technological Advanced Studies) para se constituir um instituto de ciências avançadas, na Península Ibérica, com um polo em Espanha e outro em Portugal. Os estatutos destes dois polos seriam idênticos. A unidade ibérica teria, como responsável, uma alta personalidade do mundo da Ciência; haveria um conselho científico comum. O objectivo maior era promover a formação “post-doc”. Já tinha havido uma reunião na semana anterior, tendo a conversa corrido bem. Sugeri que levassem a instituição para o TAGUSPARK que dispunha das melhores condições para o seu acolhimento. Como de costume, estava-se a

esbarrar no problema do financiamento; mas já havia voluntários para funcionar como “animadores” do projecto. A instituição encaixava-se bem na minha preocupação de inserção dos nossos cientistas em redes internacionais e de fomento da qualidade, por via da emulação que representaria, seguramente, trabalharem com grandes cientistas internacionais.

Já me referi à rede de informação científica que me parecia da maior importância criar. Hoje, a INTERNET mudou tudo, mas, naquela ocasião, eu ocupava-me em assegurar que as bibliotecas das diversas universidades e institutos funcionassem em rede e que fosse criado um centro de fornecimento dos documentos pretendidos.

Tinha sido preparado um Plano Tecnológico da Região do Norte que já fora analisado por um especialista vindo da Comissão Europeia. Este pretendia identificar uma instituição que avalizasse a respectiva concretização. Não estávamos a falar de muito dinheiro e ele viria do FEDER. Insisti em que tudo fosse feito através da celebração de protocolos que vinculassem as instituições intervenientes.

O Secretário de Estado Espanhol de “I más D” era Xavier de Toledo y Ubieto. Tinha passado um dia em Lisboa, combinando com o seu homólogo português como nos poderíamos associar para concorrermos em conjunto a mais projectos do Programa-Quadro que reclamavam alguma escala dos candidatos. Nós queríamos o apoio deles para participarmos na gestão do CYTED (Programa Ibero-Americano de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento), com vista à irradiação do trabalho da nossa comunidade científica. Também queríamos formar um consórcio com a Espanha para o uso do sincrotrão europeu de Grenoble; se o fizéssemos caber-nos-ia 1% dos respectivos gastos; se fossemos isoladamente isso representaria 4%, o que traduzido em escudos montava a 400.000 contos; com o consórcio, o custo seria de 100.000 contos anuais, o que representaria um esforço grande, mas que estava ao nosso alcance.

Os Espanhóis queriam construir um novo observatório nas Canárias (Suponho que no Teide, na ilha de Tenerife). Mas ele custaria, para começar, cerca de 15 milhões de contos. Isso estava muito para além das nossas possibilidades.

O CERN, em Genève, estava a levar uma enorme volta. Os alemães e os ingleses tinham imposto condições tais que a todos os outros nos parecia que queriam acabar com a instituição. Este género de atitudes radicais eram cor-

rentes nos ingleses mas não nos alemães. Se a redistribuição proposta para os encargos fosse por diante, os pequenos países europeus participantes teriam todos de abandonar a instituição. A ameaça reclamava uma acção diplomática muito intensa. A verdade é que hoje (2017) ainda lá estamos e com proveito para ambas as partes.

\*

No dia 1 de Dezembro houve em Bruxelas, um Conselho dos Ministros da Ciência. Começou por uma exposição do Vice-presidente Bangemann sobre a sociedade da informação e o estabelecimento de redes. Ele tinha um conhecimento profundo das necessidades e queria sensibilizar-nos para a importância da investigação nesta área e para a passagem para as empresas dos novos conhecimentos obtidos. Havia uma grande celeuma à volta da definição do que é uma PME. Existiam tantas quantas as direcções-gerais que tinham de lidar com o conceito... Fomos todos a favor de que fosse adoptada aquela que já existia no quadro do programa CRAFT; havia sido discutida e adoptada; tinha servido até então; deveria, por isso continuar. Este tipo de discussões “bizantinas” não são tão raras como deveriam ser... A coordenação é uma tarefa difícil. Todos clamam por ela mas detestam ser coordenados. O problema surgira porque havia programas que tinham vários actores e se impunha a convergência da acção. Era mais importante ainda quando se visava a ligação com as empresas, diante das quais deveria aparecer um só rosto por parte das equipas de investigação.

A Dinamarca estava preocupada com a protecção de dados pessoais. Isso poderia ter repercussões negativas sobre a investigação, nomeadamente no que tocava ao domínio da Saúde. Insistia na notificação às autoridades e às próprias pessoas para assegurar a transparência de tudo quanto se fizesse. Isto estava muito ligado às discussões que havíamos tido no âmbito da bioética.

\*

No dia 7 de Dezembro recebi o Prof. José Tribolet que, logo à entrada e solenemente, me comunicou que iria chegar vivo ao fim de 1994!... Apesar da actividade infernal que estava a desenvolver...

A iniciativa do TAGUSPARK iria ser levada a bom termo; a opção institucional escolhida havia sido boa, bem como a estratégia definida e a decisão de consolidar um núcleo dinamizador.

A componente de Ciência e Tecnologia no parque seria um projecto para curto, médio ou longo prazos? Para mim seria até 2000 que era um lapso de tempo suficiente para fazer escolhas das unidades a lançar e construir as suas novas instalações. Também para lá iria uma extensão do Instituto Superior Técnico, além do INESC, pelas afinidades que teria com as componentes científica e pedagógica do IST. Em relação a este as coisas estavam a avançar, de acordo com as conversas que eu mantinha com a Ministra da Educação que já havia destinado 3,5 milhões de contos do PRODEP, a investir até 1997. O dinheiro era considerado como suficiente para apoiar a primeira fase; estavam excluídas as residências universitárias e as instalações desportivas que ficariam para uma segunda etapa. Estimava-se poder instalar 2.000 estudantes; para a engenharia informática iriam 1.500! Os dois cursos do IST a transferir para as novas instalações seriam os de a) informática e computadores e de b) comunicações e electrónica; estimava-se que a breve trecho o seu número passasse para os 3.000 estudantes.

O INESC, que estava financeiramente equilibrado, estava a operar por contrato, mas também tinha presença no mercado. Havia acabado de vender um prédio onde operavam em Lisboa. Já tinham infra-estruturas em construção para eles. Como ele dizia já haviam “enterrado” 1 milhão de contos; isso era literal porque tinham começado por construir galerias para a instalação de cabos diversos. Mas havia ainda as instalações para fazer e o meu visitante queria ver se poderia contar com 5 milhões de contos do MPAT. Ora, eu gostava sempre que houvesse outro ministro a ajuizar da relevância do investimento feito, mostrando isso de forma tangível. Afinal o Ministro da Indústria entrou com cerca de 3 milhões, ficando em aberto mais um milhão que eu sugeri que fossem buscar ao Ministério do Ambiente, a troco de serviços prestados. O INESC queria, todavia, uma negociação conjunta de todas as candidaturas, o que me agradava muito porque tornava patente um interesse multi-sectorial e um envolvimento de diversos ministérios que não iriam investir no projecto se não estivessem interessados nos seus resultados.

Assim se ia avançando num projecto que se tem revelado utilíssimo e que neste momento (2017) já se apresenta com mais de vinte anos de trabalho.

\*

A 14 de Dezembro tive uma sessão de trabalho com o Secretário de Estado para resolver problemas em curso, quase todos eles tendo a ver com a falta de recursos ou, como era a minha função, com a procura de fontes onde os poderia obter. O LHC (Large Hadron Collider) de Genève, tinha elevado a sua quotização de 8,5 mil francos suíços para 10,305 mil (quase 1,200 milhões de contos!). Mas era importante estarmos lá: i) O Instituto Histórico de Macau representava um instrumento institucional importante para assegurarmos a nossa presença cultural na área. Havia um projecto de decreto-lei que estava em circulação e que previa que ele gozasse de autonomia administrativa e financeira, mas, de facto, não havia a garantia de que ele tivesse 2/3 de receitas próprias. Todavia, àquela distância não se via como é que se poderia gerir o Instituto sem aquela autonomia... Tinha que se tentar convencer o Ministro das Finanças a abrir uma excepção. ii) As bolsas concedidas com dinheiro do Fundo Social Europeu estavam bem encaminhadas. iii) O TAGUSPARK estava sem recursos para pagar obras. Era preciso fazer um adiantamento. iv) Em relação ao programa STRIDE, a reavaliação do ECU tinha-nos dado mais de 240.000 contos; mas eles teriam de ser investidos no mesmo programa... v) O ITQB tinha um problema angustiante para cobrir os seus custos de financiamento. Só estava disponível metade do que eles precisavam, porque o arranque de alguns projectos novos reclamava adiantamentos para os quais era preciso cobertura; até o gabinete do Secretário de Estado e o meu contribuíram para não os deixar ficar mal...

vi) O INIA não havia conseguido cobrir as suas despesas de funcionamento com os cortes que havia sofrido. Era preciso falar com o Ministro da Agricultura.

Eu gostaria de não ter destas aflições de última hora. Preferia que os responsáveis, conhecendo os seus orçamentos, não arranjassem sarilhos sempre complicados de resolver. Mas havia, em todos os casos, explicações justificadíssimas para os diferenciados observados. Efectivamente, nunca ninguém me bateu à porta para comunicar que havia feito poupanças...

\*

O caso dos Laboratórios de Estado era difícil porque os ministros da tutela, na altura de distribuir os recursos, não os punham na primeira linha das prioridades. Por isso era preciso insistir, no sentido de que eles não descessem do limiar que permitiria uma sua actividade que não os desmoralizasse completamente.

Um dos ministérios que tinha mais unidades de investigação aplicada era o da Agricultura. Elas haviam sido fundadas quando os sectores específicos a que se dedicavam se revelavam promissores; mas, como é corrente, neste domínio, entraram numa rotina sem criatividade. Eu próprio tinha dúvidas de que a injeção de dinheiro fosse suficiente para os reanimar; e, no entanto, a sua acção seria determinante tanto para resolver problemas concretos como para a formação de técnicos e de cientistas como, ainda em muitos casos, em relação às nossas relações de cooperação internacional. Por isso reuni-me, em 19 de Dezembro com o Ministro da Agricultura e com os Secretários de Estado da Ciência e da Agricultura.

Comecei por referir a importância da ligação dos Laboratórios do Estado ao tecido produtivo e ao aproveitamento das sinergias entre eles e as universidades e entre os seus investigadores e os universitários. Acrescentei que havia disponibilidade de fundos comunitários para o efeito, tanto dentro do nosso QCA como, ainda, no âmbito do Programa-Quadro da Ciência.

O Secretário de Estado da Ciência lembrou que as instituições que estavam sob a tutela do Ministério da Agricultura haviam disfrutado, num ponto qualquer da sua existência, de enorme prestígio, do qual ainda muita gente se lembrava e que, felizmente, retinham alguns quadros dedicados que só estavam à espera de ter meios para voltar a poder afirmar-se tanto em relação aos utilizadores dos seus serviços como no quadro dos seus pares nacionais e internacionais. Havia o contra de eles se terem transformado em numerosos laboratórios muito pulverizados e, em alguns casos, demasiadamente especializados. Isto impedia o aproveitamento das tais sinergias que eram virtuosas. Mas, apesar de muito divididos, mais de 80% dos investigadores estavam localizados em Oeiras; isto simplificaria a re-organização mas também a complicaria porque a constituição de uma “holding”, como nós propúnhamos, iria ferir numerosos protagonismos individuais. A acrescentar às dificuldades todos mostravam uma grande propensão para se

entregarem a actividades demasiadamente académicas, não curando daquelas que mais úteis seriam às actividades produtivas. No fundo, almejavam prosseguir uma carreira académica, preparando-se para a transferência para a Universidade na primeira oportunidade que se oferecesse. Impunha-se que as instituições fossem descentralizadas, com antenas junto dos locais onde os problemas se punham. Era necessário preparar uma grande faixa de intermediadores entre os investigadores que fossem capazes de traduzir, em termos práticos, os resultados da investigação e, em sentido inverso, comunicar aos primeiros as necessidades dos segundos. Tratava-se de privilegiar a investigação aplicada e de demonstração. Os próprios governantes não estavam abertos para orientar meios financeiros escassos para uma investigação de base cujos resultados só se veriam daí a muito tempo e não, seguramente, nos termos que mais interessavam aos seus destinatários. Fomos ao ponto de sugerir a constituição de núcleos, sempre que possível em articulação com as universidades locais: a floresta em Vila Real, a vinha em Viseu, as sementes em Elvas, os horto-frutícolas em Faro e a fruticultura em Alcobaga ou/e em Évora... Ou, de outra forma, se houvesse vontade para o fazer (Verifica-se agora – 2017 – que Vila Real se interessou, particularmente, pela enologia e por tudo quanto lhe está a montante e que desenvolve trabalho de mérito; era isso que nós pretendíamos... Mas tudo demora tanto tempo!...), nós privilegiaríamos os projectos integrados e o recurso a estudos-piloto acompanhados pelos destinatários. A ideia fundamental era a descentralização com a tradução e comunicação dos resultados e com muita experimentação. Para nós fazia muito sentido a encomenda de partes do trabalho às universidades; mas tinha de haver quem coordenasse o processo.

Era importante evitar a perda de contacto com a realidade que se pressupunha que apoiássemos. O Ministro António Duarte Silva concordava com a linha da nossa proposta de acção. Havia, nessa ocasião, sete direcções-regionais com serviços de experimentação; além disso existiam numerosos centros de experimentação dispersos por todo o País, sem acções de acompanhamento da sua actividade nem de difusão dos resultados. Observava-se uma fraca ligação às estações de investigação que dependiam do INIA. Afinal, não faltavam executantes; o que eles não estavam era articulados numa estrutura que

coordenasse tudo. Por isso havia adjudicado um trabalho sobre a organização da investigação e experimentação agrícolas. Queria que esta o apoiasse na gestão de todo o sistema de ID e E do sector da Agricultura, sempre em ligação com os agricultores. O trabalho estaria concluído em Fevereiro de 1995, mas ele propôs-se discutir connosco o “mid-term progress report”, logo que este lhe fosse entregue. O Conselho Geral do INIA só havia reunido uma vez, ao longo de muitos anos e sem quaisquer resultados práticos (Isso acontece algumas vezes: dispomos das instituições adequadas, no papel, mas os seus intérpretes não têm grandes expectativas nos seus resultados e, por isso, não se empenham muito em relação ao seu funcionamento. Tenho visto disto em muitos sectores!... Serão coisas de país velho, cansado e sem ânimo? Ou o problema está nos intérpretes que preferem ver a sua vida seguir sem fazer grandes ondas?...).

\*

A questão da actualidade da Língua Portuguesa como idioma com grandes virtualidades técnicas e científicas preocupava-me. A língua inglesa inventa, todos os dias, numerosos termos que são adoptados na sua forma original nas comunicações escritas e nas conversas entre cientistas que não exibem grande hesitação em fazê-lo. Mas eu achava que era nossa obrigação elaborar “thesaurus” desses termos e vertê-los para o Português, demonstrando a grande elasticidade da nossa língua. Os próprios ingleses iam, correntemente, buscar ao grego antigo a inspiração para muitas dessas novas designações. Ora o problema não era só nosso. O Senhor Rossillon, secretário-geral da União Latina, estava também preocupado com isso, em relação às línguas latinas. O trabalho deveria ser feito em colaboração com a Academia das Ciências. Mas eu temia as demoras que, nessa ocasião, comprometiam a conclusão do grande Dicionário da Academia.

Só no domínio da opto-electrónica havia 5.000 termos que precisavam de tradução para Português. Estava um grupo do INETI a trabalhar no assunto, apoiando-se na colaboração de linguistas. Eu tinha a informação de que os Canadianos, nessa ocasião, estavam a trabalhar na tradução para francês de cerca de 200.000 termos técnicos novos que, correntemente, usavam em inglês.

A defesa da língua obriga a que nos preocupemos com a evolução dos sectores em que são necessários mais neologismos e isso sucede, particularmente, no domínio da Ciência.

\*

Em 11 de Janeiro soube que o diploma que criava o Centro Científico e Cultural de Macau já havia passado a etapa de aprovação na reunião dos Secretários de Estado. Aguardava-se pela assinatura de um protocolo com o Governo de Macau para dar continuidade ao processo. Preocupava-me, particularmente, a constituição do Arquivo de Segurança de Documentação Histórica de Macau. Se os documentos que o formavam não fossem devidamente acautelados, ficaria comprometida a possibilidade da sua consulta e, por isso, a escrita da História a que eu atribuía, então e agora, a maior das importâncias.

No mesmo dia soube que os passos que eu havia dado, em Israel e em 1992, para encetar uma relação de colaboração com as instituições de investigação daquele país estavam no bom caminho. Já havia sido assinado um protocolo entre a JNICT e o Chief-Scientist de Israel. Nele se previa a sua execução pela Agência de Inovação da nossa parte e pelo MATIMUP, da parte deles. Ir-se-ia começar a cooperação no âmbito dos Materiais; eles eram muito bons nesse domínio e nós tínhamos alguns centros, como por exemplo a Universidade de Aveiro, que poderiam dar resposta adequada.

\*

No dia 20 de Janeiro fui a Coimbra para ter um encontro com empresários da Região do Centro para lhes apresentar as unidades de investigação e desenvolvimento que os poderiam apoiar na acção de inovação que me parecia indispensável que eles levassem a cabo. Estavam presentes os responsáveis pelo Conselho Empresarial do Centro, as Universidades de Coimbra, de Aveiro e da Beira Interior, os Politécnicos da Região, o Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro, a Agência de Inovação, o INETI, o CITEVE, o Centro de Biomassa para a Energia, o Centro Tecnológico da Indústria dos Moldes e Ferramentas Especiais, o Centro de Estudos de Telecomunicações e bastantes empresários a título individual. Comigo estava o Secretário de Estado da Ciência e Tecnologia.

A Universidade de Coimbra referiu-se aos contratos que havia celebrado com empresas de outros países numa razoável diversidade de sectores. Anunciou a primeira apresentação pública do Instituto Pedro Nunes e a constituição de uma incubadora de empresas de base tecnológica. Referiu-se ao IBILI e a outras áreas de excelência, insistindo na sua capacidade para encaminhar as solicitações que lhe fizessem os empresários para quem as pudesse resolver. Sublinhou, particularmente, as suas aptidões na área da Saúde.

A Universidade de Aveiro referiu-se, especialmente, às suas capacidades nas áreas dos materiais, das tecnologias agrárias e agro-alimentares, das ciências e tecnologias do mar, das telecomunicações, micro-ondas e sistemas electrónicos e da telemedicina. No âmbito das telecomunicações referiu-se aos projectos europeus com empresas europeias que estavam em curso.

A Universidade da Beira Interior mencionou as suas capacidades no que tocava à tecnologia dos materiais têxteis e ao tratamento de efluentes. Foram referidas as características das empresas da Região: unifamiliares, na sua maioria, com grandes dificuldades dos empresários em saírem para fora dos seus locais de trabalho; deveriam por isso ser as instituições de C&T a dirigir-se aos empresários, o que reclamava organização e meios suplementares. Havia um excesso de informação diária que desabava sobre empresários que não tinham tempo para a digerir nem possibilidades para delegar em quem o fizesse. Foi sugerida a criação de um programa de “Jovens Técnicos para a Indústria” ou de “Jovens Técnicos para a Divulgação Tecnológica” que exercessem a sua acção junto das associações empresariais. Um académico chamou a atenção para o facto de qualquer licenciado que não se actualizasse, ao fim de cinco anos, estar completamente ultrapassado, tal era o número das tecnologias emergentes. Um outro disse que a reunião que estávamos a ter representava unicamente o sumário de um livro que deveria, então, ser começado a escrever.

Havia a necessidade de criar o cargo de “interlocutor para as empresas industriais”. Existia, manifestamente, falta de um levantamento das necessidades de investigação. Dever-se-ia fazer mais divulgação das possibilidades de apoio científico e tecnológico na televisão. Só haveria inovação quando os resultados da investigação se transformassem em sucessos comerciais. As transferências de

tecnologia eram mais frequentes entre empresas. Inovar era correr riscos; mas mais arriscado, ainda, era não inovar! O “marketing” industrial encontrava-se em fase embrionária.

É sempre difícil o arranque de um movimento de modernização. Hoje (2017) as coisas são muito diferentes, mas, naquela ocasião, confirmei uma impressão que tinha há muito: “Entre o urgente e o importante, dá-se sempre prioridade ao urgente”!...

\*

Eu havia designado o anterior Secretário de Estado, Prof. Sucena Paiva, como presidente do TAGUSPARK. No dia 30 de Janeiro ele veio dizer-me como estavam as coisas a avançar:

Já instalado estava o Instituto de Soldadura e Qualidade. O Banco Comercial Português, que acabou por ocupar uma extensa área, também estava quase a arrancar as obras. As negociações com o Instituto Superior Técnico prosseguiam. Estava a haver uma procura grande do sector empresarial; havia 16 PME firmadas e duas já instaladas. As empresas tinham sido seleccionadas em função da sua base tecnológica. Era evidente que o sucesso se devia aos preços estarem abaixo do mercado, mas a condicionante a que tinham de obedecer era, exactamente, o seu grau de avanço tecnológico. A Caixa Geral de Depósitos havia feito o seu concurso. Mas havia também algumas manifestações de “ciumeiras portuguesas”... Por lá estar a empresa A, a instituição B não queria estar... Era preciso apaziguar as tensões. A primeira vaga das empresas era, todavia, constituída por unidades já existentes; elas chamariam outras novas. Havia um longo rol de empresas transnacionais com que ele tinha contactado e que se mostravam interessadas em ir para lá. Depois havia, também, crises internas em algumas das organizações; coisas que não vinham a público, mas a que ele, por ter de as contactar com vista à celebração de contratos, acabou por ter conhecimento. Demos conta de que havia uma instituição de quem nós gostávamos mas que era “repelente” em relação a muitas outras (Coisas portuguesas que eu não me acredito que se passem no centro da Europa...). Uma coisa que eu temi era a hipotética existência de obras interrompidas; não há nada pior para a imagem de um destes loteamentos; e poderia suceder por erros de programação financeira das empresas ou das instituições em causa.

Depois, havia algumas ligações rodoviárias que eram necessárias: três quilómetros de ligação à auto-estrada em Porto Salvo; o projecto estava pronto, mas a Junta Autónoma das Estradas mostrava outras prioridades...

Nós tínhamos dinheiro do STRIDE para lançar o TAGUSPARK; mas ele não pagava tudo. Era preciso assegurar a contrapartida nacional. E o ano de 1995 seria o mais pesado, sob esse ponto de vista.

Referi todos estes aspectos para sublinhar a importância de acompanhar tudo a todo o tempo. Se o não fizermos, o processo pode encalhar por razões imprevisíveis, mas com consequências que, correntemente, são nefastas. Não chega ter boas ideias!...

\*

No dia 30 de Janeiro tive uma sessão de trabalho com o Secretário de Estado. O INESC queria ir para o TAGUSPARK e nós queríamos que ele fosse, mas era preciso assegurar que ele tivesse um apoio de 1,5 milhões de contos; eu teria de o negociar com um dos programas existentes e que estava sob a tutela do meu Colega da Indústria.

Era preciso definir a estrutura de missão que acompanharia o Programa espacial que era designado pela sigla FLA (Future Large Aircraft) inserido num programa europeu que visava substituir o C130. Nós achávamos que tínhamos capacidade para estar presentes e que isso seria benéfico para a indústria nacional. O nosso homem de confiança continuava a ser o Almirante Cruz Júnior, a quem havíamos solicitado a preparação de uma nota para suscitar o envolvimento do Ministério da Defesa Nacional. Naquela estrutura de missão deveriam estar presentes delegados dos Ministérios da Defesa, do Planeamento e da Indústria, a Agência de Inovação e a JNICT e algumas empresas potencialmente interessadas. Em relação à European Spatial Agency (ESA), o Almirante Cruz Júnior já havia participado numa reunião a título oficial. Aguardava-se a confirmação da nossa associação através de um “Cooperation Agreement” que correspondia à fase preliminar do nosso envolvimento no domínio da Ciência e Tecnologia. Designei os nossos dois representantes e dei indicações para convidar o Director-geral da ESA a vir a Portugal, para visitar instituições científicas e empresas.

No âmbito do SIG, que ainda estava sob a minha tutela, havia a sugestão de integrarmos o Comité das Nações Unidas para a Utilização Pacífica do Espaço Exterior. Dei o meu acordo para que o fizessemos. Quem fez a proposta foi o Eng. Gonçalves Henriques, o qual também sugeriu que se aproveitasse a realização da EXPO'98 para organizar um grande encontro sobre o papel da detecção remota no desenvolvimento sustentável. Pedi-lhe para elaborar uma circunstanciada exposição para enviar ao Eng. Cardoso e Cunha.

O Ministério do Ambiente possuía um radiómetro digital que havia sido adquirido com apoio do Fundo de Coesão. Tinha custado mais de 200.000 contos e estava instalado no Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica. Era um aparelho cheio de virtualidades, entre as quais estava a colheita de elementos para a detecção remota. Fiquei de falar com a Ministra para que isso passasse a acontecer como rotina. Teria, naturalmente, de se estabelecer um protocolo entre o SIG e o INMG, mas deveríamos ser nós a impulsioná-lo.

Portugal iria assumir brevemente a presidência do EUREKA. Dei indicações para se convidar para uma reunião o meu Colega da Indústria, os seus Secretários de Estado e um conjunto de uma dúzia de empresas que pudessem estar interessadas na celebração dos contratos de que o programa era a umbrela. Simultaneamente, ter-se-ia de assegurar o apoio de instituições bancárias portuguesas aos programas que haviam de ser lançados; escolhemos três. Isso permitiria desenhar uma estratégia consistente para a presidência portuguesa.

Como já disse, algumas vezes a este respeito e também de outros domínios, a informação tem de ser sempre redundante. Nós tínhamos publicado novos editais para o PRAXIS com retorno moderado. Dei indicações para se fazer uma verdadeira campanha que “varresse” várias vezes o espectro dos destinatários potenciais.

\*

Havia a ideia de promover um Fórum Euro-Mediterranéu que tratasse das questões que poderiam facilitar uma cooperação mais intensa entre as duas margens. Era evidente que a questão fundamental tinha a ver com a criação de emprego nos países do Norte de África de onde era originária a maior parte da imigração potencial. Ainda não havia chegado a onda sub-sahariana...

No que tocava ao meu Ministério, nós intervínhamos particularmente no campo da Ciência e Tecnologia procurando estimular a criação de centros que se ocupassem prioritariamente da valorização dos recursos endógenos daqueles países. Para isso tinha-se realizado um colóquio preparatório em Sophia – Antípolis onde nós estivemos representados. Apoiei a ideia de serem organizados “ateliers” temáticos em Ispra, Barcelona, Marselha e Tunes. Insisti em que, da nossa parte, se envolvesse também o Instituto de Investigação Científica Tropical que poderia dar muitas contribuições válidas para o encontro.

Tratava-se de um tema difícilimo que galgou todas as barreiras, tornando-se hoje ainda mais complexo.

Noutras funções que desempenhei posteriormente, no âmbito dos transportes marítimos, voltei a interessar-me pelo assunto, falando sempre nele quando sucedia visitar qualquer porto mediterrânico. Um dia fui mesmo ter uma sessão de trabalho, em Barcelona, com o Embaixador Senén Florensa que era o director-geral do Instituto Europeu para o Mediterrâneo. Havia boas ideias, mas tudo se precipitou... Não sei quando estaremos em condições de pensar no tema sem a pressão do desespero em cima de nós.

Eu preocupava-me com os “grandes riscos”, incluindo naturalmente os sismos. O meu interlocutor principal neste domínio era o Prof. Mendes Victor, que presidia ao INMG (Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica), um homem muito sábio e com sentido prático. Gostaria de ver o nosso país representado em todos os “fora “ onde se tratasse do assunto. Insisti em que aquele académico participasse nas reuniões sobre o tema em que o nosso representante era o Presidente da Protecção Civil. A minha insistência decorria do facto de eu saber que o assunto reclamava muita especialização. Em Fevereiro de 1995 havia a ideia de desenhar um esquema de informação acerca da programação de um sismo. Era preciso realizar uma simulação; não era a simulação de um sismo originado por uma explosão cujas ondas de propagação se medissem. Tratava-se somente de um exercício de avaliação na coordenação de informação no qual participariam exclusivamente cientistas ligados ao sector. Dei a minha autorização para se avançar.

\*

Em despacho com o Secretário de Estado, em 7 de Fevereiro, entre outras coisas tratámos da celebração de um protocolo entre a JNICT e o ICEP, com vista à projecção externa dos nossos serviços de investigação científica e tecnológica. Definimos a composição dos órgãos consultivos do PRAXIS que deveriam reflectir a situação de cada sector, mas não serem exageradamente grandes para não ficarem paralisados. Falámos, ainda, no apoio a conceder a um programa de pós-doutoramento em Biologia e Medicina, organizado pelo Prof. António Coutinho, no quadro do Instituto Gulbenkian de Ciência; o objectivo era formarem cem “super-doutores” em oito anos (Tive o gosto de participar no seminário que realizaram na Curia para festejar os vinte e cinco anos do programa). O Centro de Riscos Urbanos que tinha sido proposto pelo Dr. Jorge Sampaio, Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, não havia recebido nenhuma resposta do Conselho de Europa; isso fora em Janeiro de 1993. Disse ao Secretário de Estado que a iniciativa tinha de avançar; a fórmula administrativa adequada seria um “acordo parcial aberto”; assim poderíamos seleccionar o que nos conviesse ver realizado, sem embarcarmos num projecto demasiadamente grande para o qual não dispúnhamos de meios.

\*

A gestão de um programa grande como era o PRAXIS revelava-se complexa, reclamando particulares dotes de contacto com gente variada e cheia de susceptibilidades como são, correntemente, os investigadores, as autoridades universitárias e os empresários. Ou designávamos um novo gestor que substituísse o que lá estava ou integrávamos a gestão nas tarefas próprias do presidente da JNICT ou arranjavamos uma solução intermédia, reservando a presidência para este e apoiando-o com um vice-presidente-gestor do programa, oriundo da casa ou vindo de fora. Poderíamos ainda concentrar o mais possível no presidente da JNICT que era um académico e reservar para um vice a gestão das componentes do PRAXIS que incluíam os projectos ligados às empresas que reclamavam um tipo de aptidões diferentes das do académico comum e até de uma linguagem mais apropriada aos seus interlocutores. Eu preferia esta última alternativa, por se manter unidade na coordenação geral, procurando suprir as dificuldades já

detectadas por via da escolha de um vice com aptidões próprias para forçar o aprofundamento das relações entre o mundo académico e o tecido produtivo. No âmbito do EUREKA eu pretendia envolver não apenas empresas tecnológicas, mas também bancos de investimento que, por estarem em contacto com novas oportunidades, se deixassem atrair pelo seu financiamento com um conhecimento de causa muito aprofundado por haverem participado na geração do próprio projecto. Sugeri que, numa primeira fase, fossem convidados o Banco de Fomento e Exterior (BFE), o Banco Comercial Português e o Banco Espírito Santo, todos eles com uma componente de banco de investimento importante. Já tinha havido uma reunião do “high-level group” e, por isso, estávamos no momento adequado para os aliciar e para eu poder anunciar qualquer coisa nesse sentido na reunião de Ministros que se realizaria no princípio do verão.

Eu queria valorizar muito os serviços potencialmente prestados pelo Instituto de Investigação Científica Tropical, nomeadamente aqueles que assentavam na exploração do nosso excepcional Arquivo Ultramarino, instalado no Palácio da Ega. Mas, para isso, precisava de estender a sua área para acolher serviços diversos e poder alojar investigadores. Para tal, a forma mais económica era estender-nos para algumas instalações periféricas do Hospital Egas Moniz. Em 20 de Fevereiro soube que o Secretário de Estado da Saúde havia assinado um protocolo com os médicos daquele hospital, de modo a poder começar-se a recuperação das instalações necessárias.

Já me referi ao exercício de simulação de um tremor da terra que me havia sido proposto pelo Prof. Mendes Victor. Não implicava nenhum rebentamento de explosivos, mas, tirando isso, tinha que se fixar um momento a partir do qual tudo acontecia. Decidi solicitar o envolvimento do Conselho da Europa onde trabalhava um antigo aluno meu, no respectivo Centro de Riscos Urbanos; esta parceria reclamava a celebração de um “Open Partial Agreement”; propus-me celebrá-lo.

\*

A Escola de Biotecnologia da Universidade Católica do Porto tinha começado muito bem, formando uma grande diversidade de profissionais que encontraram

colocação em indústrias alimentares e em serviços, ocupando posições que reclamavam uma especialização que poucos tinham, salvo aqueles diplomados.

Em conversa com o Prof. Augusto Medina, que havia sido meu aluno, soube que a taxa de colocação dos seus formados era muito alta. Curiosamente, a população discente da Escola era constituída por 60% de mulheres e 40% de homens, o que era muito interessante para equilibrar o mercado do trabalho, atendendo ao género. Tinha sido aprovado recentemente (Janeiro 1995) o mestrado europeu em Ciência, Tecnologia e Gestão Alimentar. Era uma forma de a Escola se afirmar, internacionalmente. A Comissão Europeia havia contribuído com 100.000 contos para 25 alunos. Era pouco para as ambições da Escola, mas permitia um arranque promissor. Havia vinte universidades europeias envolvidas no mestrado e as quatro maiores empresas do sector, entre as quais figuravam a Nestlé e a Unilever. Era nesse mundo que eu gostava que a Escola se movimentasse.

A Escola de Biotecnologia ia celebrar o seu décimo aniversário nesse ano. Queriam que, em Setembro, tivesse lugar a abertura do mestrado europeu e vinham solicitar-me que, nos meus contactos em Bruxelas, eu convidasse a Comissária Edith Cresson e o Prof. Fasella (Direcção-geral da Ciência) para virem fazer intervenções nessa data tão promissora. Assim fiz.

\*

No dia 1 de Março trabalhei com o Secretário de Estado. O relatório final do programa CIÊNCIA estava pronto; era preciso divulgá-lo. De 22 a 29 de Outubro de 1994 havia-se realizado o programa “Viva a Ciência 94” com o qual se tinha conseguido atrair mais de 50.000 visitantes. O relatório respectivo também se encontrava concluído. Era importante divulgá-lo, a começar pelas próprias instituições participantes que, afinal, tinham sido as protagonistas do acontecimento. Foram, nessa edição, sessenta e seis instituições. O Ministério só havia assegurado a coordenação. Era preciso fixar a data para a realização da edição de 1995; seria pouco provável que fôssemos nós os responsáveis mas, de qualquer forma, o programa não deveria ser interrompido; fixámo-lo para a segunda semana de Novembro.

O programa EUREKA continuava a merecer grande adesão entre os países europeus. Mas nós achávamos que deveriam participar também os bancos, porque

estes tinham acesso a numerosos projectos de investimento muitos dos quais eram inovadores e lucrariam com a celebração de parcerias com empresas ou com centros de investigação europeus. Havíamos escolhido três representantes pelo seu espírito inovador e porque estavam associados aos maiores bancos de investimento portugueses.

O Prof. Daniel Serrão havia sido designado como o próximo Presidente do Conselho Superior de Ciência e Tecnologia. Fixámos a posse para o dia 15 de Março e passámos em revista os pontos em que eu deveria insistir. O discurso está publicado (Discursos X).

O caso do ITN, ao qual já me referi anteriormente, tinha de encontrar uma saída. Estava em causa encontrar destinatários para o seu património que, nessa data, era constituído por uma quantidade apreciável de urânio sob a forma de “yellow cake”, um terreno anexo ao “campus” e uma unidade de radio-esterilização. Era preciso ir reduzindo o problema para o tornar de mais fácil resolução.

A Semana Europeia da Cultura Científica e Tecnológica decorreria em Coimbra nesse ano. Fixámos a data em Novembro seguinte. O Complexo Museológico da Universidade de Coimbra era um assunto de resolução difícil, porque cada uma das suas unidades se mostrava muito ciosa da sua autonomia. Estava em curso a elaboração de um relatório que continha as medidas que eram sugeridas pela própria Universidade. Sem ele não se deveria avançar.

\*

No dia 7 de Março fui ao Parlamento para uma audição junto da comissão Parlamentar de Educação, Ciência e Cultura. O tema era o programa PRAXIS, as suas ligações com o CIENCIA e, de uma maneira geral, o que se estava a passar no sector da Ciência. Intervieram os Deputados Guilherme d'Oliveira Martins, Paulo Rodrigues, Fernando de Sousa e Martinho. As razões da audição tinham a ver com as questões invocadas nas entrevistas concedidas aos jornais pelo ex-gestor do PRAXIS. Elas careciam de esclarecimentos; por isso haviam solicitado a minha presença.

A aplicação do PRAXIS pressupunha a existência de uma estrutura capaz de afectar os meios financeiros envolvidos. Havia, naturalmente, a aplicação de critérios científicos, para a avaliação dos projectos, mas também deveria haver critérios pú-

blicos que orientassem a distribuição dos dinheiros. Parecia a um deles que as Comissões Regionais constituídas não gozavam de condições de independência que assegurassem uma correcta distribuição dos meios. Qual era a composição dessas comissões e como é que eu assegurava a sua independência? (Anteriormente, haviam protestado muito em relação à centralização dessa gestão!...). Como estava garantida a inexistência de hiatos entre a fase final do CIENCIA e a fase inicial do PRAXIS? Em que medida é que este estava a assegurar a insuficiência de resposta do primeiro, por esgotamento dos seus recursos? Em que estado é que se encontrava o relatório respeitante à parte do CIENCIA no quadro da avaliação do QCA I, na qual ele sabia que eu estava envolvido? Estava tudo a ser feito no âmbito dos trabalhos do respectivo Observatório? Que lições é que eu havia tirado da execução do CIENCIA que pudesse aplicar ao PRAXIS? Qual era o ritmo da entrada no Tesouro dos fundos estruturais do QCA I e, em particular, dos respeitantes ao PRAXIS? E em que termos é que ficaria estabelecida a gestão do PRAXIS?

Um outro queria discutir as questões relacionadas com a Ciência e Tecnologia mais frequentemente. Víamo-nos pouco! Gostaria de ter ouvido o gestor do PRAXIS, antes de ele se ter sido embora. Por que é que só então eu havia considerado uma dimensão regional na gestão do PRAXIS? Ela já deveria ter existido antes. Não teria ficado nada por definir? Preocupavam-no, especialmente, os critérios para a atribuição das bolsas e para a selecção dos projectos a contemplar. Queria não somente conhecer os nomes daqueles a quem haviam sido distribuídas as bolsas mas também os daqueles que as não tinham obtido. Tinha havido uma sucessão de responsáveis na gestão da área da Ciência e dos seus programas. Isso traduzia algum “incómodo” na gestão do sector. O que é que estava por detrás de tudo? Por que se tinha alterado a gestão do CIENCIA para o PRAXIS? A JNICT tinha deixado de corresponder? Parecia-lhe que havia algum desconforto no que respeitava aos critérios estabelecidos para a atribuição de bolsas e subsídios; a que se devia isso? Parecia-lhe que havia uma grande vontade de aprovar com rapidez alguns projectos e outros não; poderia eu esclarecer essa diferença de tratamento? Os critérios a usar deveriam ser sempre muito objectivos. Não entendia a intervenção das Comissões de Coordenação Regional num processo em que elas não eram autónomas por também terem intervenção na distribuição re-

gional dos fundos. Não estaríamos a passar para um sistema mais burocratizado na gestão do PRAXIS? Parecia-lhe o novo sistema mais burocratizado e, portanto, mais complexo. Como é que eu explicava que alguns candidatos a bolseiros com médias altas não tivessem recebido bolsas enquanto que outros com médias mais baixas, haviam sido contemplados? (Dependia dos sectores a que os bolseiros pertenciam; não se poderia meter tudo no mesmo saco...).

Havia uma medida que contemplava o melhoramento genético e tecnológico dos produtos florestais, para cujo projecto tinha sido contratado um investigador estrangeiro; não havia em Portugal quem fosse competente para se encarregar do tema? A Universidade de Trás-os-Montes queixava-se muito do peso da Comissão de Coordenação da Região do Norte. Esta deveria ser eliminada do circuito. Aquela universidade dispunha de bons equipamentos, mas faltavam-lhe instalações; por que não havia eu facultado os meios para as mesmas?

Era preciso tratar da estabilidade dos recursos humanos ao serviço das diversas instituições. Os projectos, por si só, não representavam instrumentos adequados para o funcionamento estável das instituições. O espectro de haver bolseiros no desemprego não era irrealista. Eu deveria aplicar-me na integração dos bolseiros na vida do País, assegurando que todos eles viessem a ter emprego (Eu estava muito longe dessa orientação!...).

Um outro estranhou que eu afirmasse que as coisas estavam a correr a contento quando era público que havia “incompatibilidade genética” entre o Governo e a comunidade científica... (Mas, apesar disso, as coisas iam correndo muito razoavelmente...).

As questões ou tinham uma base ideológica muito marcada (PCP), ou se apresentavam com um fundo jornalístico muito vincado (As notícias dos jornais), ou eram muito focadas nas queixas de instituições que não haviam visto vingar as suas propostas. Não reflectiam nenhum estudo aturado do sector, nem a definição de uma política.

\*

No dia 10 de Março houve, em Bruxelas, um Conselho de Ministros da Ciência. Queríamos aprofundar a coordenação dos nossos esforços através de uma prática

mais intensiva da cooperação. A coordenação deveria envolver tanto as políticas nacionais como as comunitárias, articulando-as. Tinha de procurar reforçar-se a competitividade industrial. Quais seriam os arranjos institucionais que melhor responderiam a esse propósito?

Havia um acordo generalizado em torno da importância do tema. Só surgiam diferenças em relação às formas de o fazer. A descentralização era, contudo, recomendada. Mas a elaboração da estratégia geral e dos planos de acção deveria permanecer como competência do Conselho. A cooperação desejada não poderia implicar, contudo, qualquer atraso do esforço de investigação dentro de cada Estado-membro.

A Dinamarca estava, nessa altura, a tentar criar uma estrutura única para se coordenar internamente neste sector. Mas queria, naturalmente, que os seus investigadores passassem a integrar o círculo muito mais amplo da investigação europeia.

Os objectivos seriam de longo-prazo e muito ligados ao reforço da competitividade da indústria europeia. As políticas de investigação nacional deveriam alinhar-se pelos objectivos comunitários. Mas deveria abrir-se a investigação a outros países, cumprindo uma antiga tradição europeia que se revelara, manifestamente, boa. Mas era evidente que teria de haver reciprocidade.

A cooperação deveria ser aumentada, mas dentro dos programas-quadro e sem criar novas estruturas para o efeito; só seria aceitável criar qualquer instituição nova se ficasse claramente provado que as existentes não tinham capacidade para fazer o que fosse necessário. Os próprios investigadores deveriam fazer esforços no sentido do reforço da cooperação.

O objectivo maior da coordenação era a melhor gestão dos recursos disponíveis. A coordenação permitiria alcançar um valor acrescentado expressivo à investigação e, ao mesmo tempo, reduzir os custos. A investigação europeia tinha de visar, antes do mais, o aumento da competitividade da Europa.

Os intercâmbios seriam, seguramente, muito úteis. Dever-se-ia aumentar a capacidade de acção do Comité CREST, particularmente quando se tratasse de promover a coordenação geral. Dever-se-ia evitar duplicações inúteis, nomeadamente em matéria de grandes instalações e equipamentos caros. O mesmo no domínio institucional. Em tudo quanto propuséssemos deveria fi-

car claro quem pagava o quê e por quê. As discussões bilaterais seriam bem-vindas como passos para a definição de uma coordenação geral. A coordenação não constituía um objectivo em si própria e nunca poderia ser o pretexto para a criação de uma nova burocracia. A abertura de um dado programa a um novo Estado-membro só deveria ter lugar se isso fosse útil aos programas nacionais em curso. Estes só deveriam ser abertos à cooperação se se produzissem com isso um salto qualitativo para os mesmos.

Deveria dar-se preferência à utilização das instalações e equipamentos comuns. Os diversos comités existentes deveriam ser mobilizados. Os domínios de investigação a privilegiar deveriam ser estabelecidos pelo Conselho, por iniciativa da Comissão, como era de regra. O Programa-Quadro de C&T representava o melhor dos instrumentos para realizar a coordenação. Nomeadamente, para assegurar que os cientistas das regiões menos desenvolvidas participassem na investigação feita ao nível comunitário.

Em ligação com tudo quanto se estava a discutir estava a realização das Semanas Europeias de Cultura Científica que tanto poderiam estimular a promoção de uma identidade europeia neste campo.

A eficiência com que se havia aprovado o 4.º Programa-Quadro não deveria fazer obscurecer as dificuldades que tinham surgido durante o percurso. A coordenação não se poderia impor. Ela só decorria de uma vontade comum. Era preciso aproveitar as estruturas já existentes, como era o caso do EUREKA.

A preocupação fundamental continuava a ser obter um valor acrescentado aos nossos esforços. O papel dos comités de programa continuava a ser essencial. Para chegarmos ao nosso objectivo a concertação deveria ser mais intensa nas instâncias internacionais. Ela seria mais fácil nas nacionais.

Estas foram as observações feitas pelos diversos membros do Conselho. Como tenho dito, todos queriam a cooperação e achavam que, para isso, a coordenação era fundamental. Mas ela representava sempre uma “arte” difícil...

O CREST era uma instância importante para a coordenação da investigação europeia. Nós éramos de opinião que a sua presidência deveria ser assegurada pela Comissão Europeia; era a melhor forma de assegurar uma continuidade da acção. Mas havia outros Estados-membros que preferiam que ela fosse rotativa e ocupada



FIG. Visita à Áustria com o Vice-Chanceler Busek.  
Viena, 1993.

pelo país que assegurasse a presidência do Conselho. Estávamos a falar de uma instância já com vinte anos de trabalho. O seu anterior presidente, o Prof. Fasella, tinha-se aposentado e, por isso, era que a questão se estava a pôr. Ora ele havia desempenhado a contento as suas funções. Existiam várias soluções para resolver o problema, não se impondo nenhuma delas. A Áustria propôs uma solução de compromisso: estar a presidência dois anos na Comissão e, então, decidir-se consoante os resultados da experiência. Portugal era o chefe de fila de um grupo de oito que preconizavam que fosse a Comissão a assegurar a presidência. Mas havia cinco que queriam que fosse o país da presidência e, para os restantes, era indiferente. A Comissária era Edith Cresson, que tinha sido Primeiro-Ministro em França. Ela queria, naturalmente, a solução de ficar a presidência na Comissão, mas com grande revitalização do próprio Comité. Nós defendíamos que os países-membros designassem um Director-geral para o integrar, mas havia outros que preferiam lá ter representantes pessoais dos próprios ministros. Isso correspondia a conferir ao CREST um carácter e um mandato mais políticos. Eu tenho sempre receio deste tipo de designações que não favorecem a “memória” das instituições, quando ela é fundamental.

Para o almoço tinha sido convidado o Comissário Van Miert que eu conhecia bem de outras lides. Ele era responsável pelo sector dos transportes. Falou-nos do enquadramento das despesas públicas de ajuda à investigação, debaixo do ponto de vista da Organização Mundial do Comércio (OMC). Havia já um documento de trabalho preparatório, elaborado pelos seus serviços. Era preciso ver em que medida os Ministros da Ciência apoiavam ou não o seu conteúdo. As reflexões da Comissão ainda não estavam terminadas. A ele (Comissário dos Transportes) interessava-lhe, particularmente, a “questão aeronáutica”, mas não era só o avião! Eram todas as tecnologias que pudessem contribuir para a melhoria do transporte aéreo.

Estava a haver um debate no seio das instâncias comunitárias acerca da investigação nos países da coesão. Nessa altura, poderia dizer-se que no âmbito comunitário, 55% da investigação realizada poderia ser classificada de aplicada, 25% era fundamental e os 20% restantes oscilavam entre uma e outra. Nas regiões da coesão havia, nessa ocasião, uma discriminação positiva a seu favor; existia, porém, quem não a quisesse. Este tema deveria ser discutido em Abril seguinte.

Havia, ainda, que discutir um novo programa chamado “dos rios”. Estavam particularmente interessados nele a Holanda, a Bélgica, a Alemanha e a França. Ele tinha surgido porque se havia constatado que “rivers are changing”, particularmente no que respeitava à qualidade da água. Nós tínhamos de participar activamente. Portugal é largamente dominado por três bacias internacionais, tendo o país situado a montante pouco cuidado com a qualidade e grande à-vontade em relação à quantidade. Apresentei, imediatamente, o nosso interesse em integrar o grupo.

A INTAS (International Association for the Promotion of Cooperation with Scientists from the New Independent States of the Former Soviet Union) tinha sido objecto de uma auditoria. Os resultados não eram brilhantes; particularmente em relação aos custos administrativos que eram altíssimos. Tinham gasto muito dinheiro e assinado muito poucos projectos. Quando foi criada havia tido uma acção política muito relevante; mas, talvez por se lhe terem imposto regras de funcionamento muito severas, essa acção tinha esmorecido. Era preciso ver de que forma poderia ser mais eficaz; se não o conseguíssemos fazer, deveríamos passar adiante.

\*

A questão do financiamento das instituições de investigação com base nos projectos que elas apresentam é complicada. Há um mínimo de actividade geral que tem de ser assegurada. Ou, então, elas têm de prever uma alcavala nos projectos que distorce os seus custos e não nos permite estabelecer comparações com fundamento. Daí que eu mantivesse com o Secretário de Estado frequentes conversas relativamente a este tema. Como ele dizia, tratava-se de assegurar o “metabolismo basal” das ditas instituições, numa base plurianual para evitar as situações de angústia do fim-do-ano. Começámos a definir critérios que fossem do conhecimento de todos para proceder à distribuição de um montante que correspondia mais às nossas disponibilidades do que ao somatório de necessidades bem justificadas. Assentámos numa verba redonda de 1,5 milhões de contos. A sua distribuição deveria ser publicitada através de um relatório que esclarecesse os critérios que haviam presidido à distribuição.

Havia uma directiva comunitária para experimentação científica com animais. Era preciso transpô-la. Eu não podia deixar de me lembrar do trabalho de amigos meus médicos que se socorriam de cães ou de ratos para testarem as hipóteses que estavam a desenvolver no âmbito das suas teses de doutoramento. Tudo isso iria acabar!...

\*

No dia 21 de Março fui a Sophia Antipolis, perto de Nice, de que eu ouvira falar, há tanto tempo, como modelo interessante para os nossos parques de Ciência e Tecnologia. Era, seguramente, modelar, mas feito à francesa com uma injeção maciça de dinheiros públicos. Tive o privilégio de uma visita guiada pelo presidente, com a presença de um antigo adjunto do Ministro Hubert Curien que eu conhecia bem. Tivemos uma reunião de apresentação e diversas conversas com responsáveis por alguns dos departamentos que imaginavam serem mais úteis para mim. Rapidamente me dei conta de que a estrutura estava muito acima das nossas possibilidades de investimento. Contentei-me em assegurar que, em alguns projectos em curso, nós poderíamos participar. Aliás, verifiquei que já havia contactos com um ou outro laboratório português. Em determinada ocasião, no caminho para um laboratório, vi descer um helicóptero numa pista situada ao lado. Ele não vinha de Paris ou de Genève, mas do próprio aeroporto de Nice, onde o cientista em causa tinha acabado de aterrar do avião que o havia trazido. Os três quartos de hora que eu levava de automóvel eram um tempo demasiado longo para o investigador que deveria ter uma reunião de trabalho e voltar ainda naquele dia para apanhar o seu voo de regresso. Pareceu-me uma manifestação de frenesim cultivado para construir uma imagem especial... Mas lembrei-me das recomendações de uma meia dúzia de anos antes, quando um gestor de Sophia Antipolis me visitara em Lisboa e me dissuadira de fazer um parque de Ciência na margem esquerda do Tejo. Foi essa a primeira das razões para o Taguspark ter ficado na margem direita...

\*

O nosso Instituto de Física Nuclear dava-nos que fazer porque, como eu já disse, tinha-se “funcionarizado” demasiadamente. No dia 18 de Abril veio a Lisboa o Senhor Contzen, alto funcionário da Administração Comunitária com quem nós tínhamos muito boas relações. Falámos, o Secretário de Estado e eu, longamente, sobre o modo de o tornar rentável de maneira continuada. Uma das funções em que ele seria sempre útil era na produção de radio-isótopos para as utilizações médicas. Depois admitiu-se a hipótese de ele fazer a irradiação de silício para fazer as pastilhas para os semi-condutores (“waffers” for “chips”). Para isso deveríamos procurar inseri-lo no circuito internacional dos materiais cindíveis. Resolvemos tentar integrar uma rede de química fina com a Universidade de Karlsruhe (Alemanha).

A nossa preocupação com a segurança levou-nos a promover a interligação entre o Instituto de Meteorologia e o Geofísica (Prof. Mendes Victor) com o Joint Research Centre na sua unidade de ISPra, com o ISA de França ligado ao desenvolvimento tecnológico e com um laboratório de inteligência artificial de Paris. O Senhor Contzen tinha a informação directa da Comissária Edith Cresson de que eles olhariam para a colaboração com bons olhos. A nós preocupava-nos era um acréscimo de segurança contra os efeitos de um sismo. Já me referi à realização de um simulacro sem recurso a quaisquer explosivos. Tanto a Câmara Municipal de Lisboa como o Serviço Nacional de Protecção Civil estavam interessados. Deveríamos procurar juntar cerca de um milhão de contos, que a tanto montava o projecto.

Nós iríamos apresentar em breve o Guia de Investigação e Desenvolvimento, a que pretendíamos assegurar uma ampla divulgação. Para nós o documento era uma espécie de “Páginas Amarelas” da investigação em Portugal. Queríamos, sobretudo, que ele alcançasse as empresas. Ficou decidido que a sua apresentação seria no Museu da Electricidade, em Lisboa. Também iria ser assinado um protocolo entre a JNICT e a Direcção-Geral do Ambiente para estimularmos a investigação nessa área, a que atribuíamos tanta importância. O protocolo seria homologado pelos dois Ministros.

Iria haver uma reunião do “High Level Group” do EUREKA, em Lisboa. Queríamos, naturalmente, que tudo corresse bem. Mas, de vez em quando, inventam-se “areias” para criar atritos. Sucedeu que alguém resolveu pôr a circular que havia conflitos de interesses nas relações entre a Agência de Inovação e o Gestor do PRAXIS XXI. Teve o Secretário de Estado de se pronunciar, formalmente, esclarecendo, que não havia o mínimo conflito, nem real nem imaginário... Em Portugal, o boato é muito contagioso...

\*

No dia 21 de Abril fui à Assembleia da República por causa da ratificação do Decreto-Lei n.º 8/95, que reestruturava o Conselho Superior de Ciência e Tecnologia. Como me competia comecei por dizer as razões que nos tinham levado a proceder à mudança. Intervieram os Deputados Guilherme d’Oliveira Martins, Paulo Rodrigues e Manuel Queiró. Resumirei o que disseram:

Estava em análise a composição do Conselho; ora, ela deveria ter sido objecto de um debate alargado em sede da Assembleia da República. Tratava-se de fazer reflectir no Conselho uma realidade social complexa. Parecia ter-se privilegiado a presença de dirigentes administrativos em vez dos cientistas. Os representantes do ensino superior deveriam duplicar. Dizia-se que se queria dar ênfase às relações com a indústria, mas isso deveria ser materializado com mais representantes. Deveria procurar-se ter como paradigma o Conselho Nacional da Educação. O presidente seguinte do Conselho Superior de Ciência e Tecnologia deveria ser eleito pelo Parlamento (!) Por outro lado, ele deveria dispor de uma estrutura administrativa própria, não ficando pendente, para esse efeito, dos serviços da JNICT. A comunidade científica deveria estar muito mais representada no Conselho; os membros ligados aos sectores do Ambiente, da Saúde e da Educação eram poucos. Tinha que haver uma referência à dimensão europeia da acção do Conselho. O debate que estava a ter lugar deveria prolongar-se em comissão, porque o assunto era demasiadamente importante.

Apesar da minha estima pessoal pelo Deputado e da admiração que tenho pela sua cultura e inteligência esta era a intervenção típica do Partido Socialista, em vésperas de eleições legislativas: mais gente, mais delegados, mais despesas, mais intervenção parlamentar... Tudo quanto eu acho que deve ser evitado!...

Outro queria maior ligação entre o Conselho e a Assembleia da República. O prestígio do seu presidente resultaria acrescido se fosse designado pelo Parlamento. As associações científicas deveriam estar em muito maior número.

A outro parecia-lhe que o Conselho, tal como estava, não passava de um mero órgão de consulta do Ministro. Um conselho desta natureza deveria ter um grande peso institucional e uma outra autonomia que não era aquela que o decreto-lei estabelecia. O que era que eu tinha ouvido da Comunidade Científica, a respeito da composição deste Conselho? Teria eu feito um diálogo suficientemente exaustivo? Um outro Deputado estava mais preocupado com a operacionalidade do Conselho do que com o que os Colegas que haviam falado antes. Preocupava-o a ligação, que deveria ser estreita, com o sector produtivo e com os projectos comunitários em relação aos quais deveríamos assegurar o maior envolvimento possível. Apoiava as actividades de avaliação em relação aos projectos apoiados. A operacionalidade do órgão aconselhava a que ele não tivesse tantos membros; eram 46. Os outros Deputados queriam o contrário!

Aconteceu o que se previa: ficou tudo quase na mesma... Ou, se quisermos, mudou-se o suficiente para que ficasse tudo na mesma...

\*

Nós tínhamos procurado dispersar pelo País a coordenação do sector a que atribuíamos importância especial nas relações entre os centros de investigação e o tecido produtivo. Já abordei isso nestas memórias. Recordo agora que o sector florestal e a investigação que era conveniente desenvolver havia sido proposta à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro em Vila Real. O seu Reitor tinha aceite a proposta. É curioso ver como as coisas evoluem! Na ocasião não se interessavam muito pela enologia, tendo preferido a floresta. Vinte anos depois verifica-se que a primeira experimentou um desenvolvimento espectacular e que a segunda ainda anda à procura do seu caminho... Para vermos como poderiam as coisas avançar recebi o Reitor e mais dois professores no dia 26 de Abril. Acompanhava-me o Secretário de Estado e o presidente da Agência de Inovação, Professor Jorge Alves. O meu objectivo era que a UTAD assegurasse a coordenação da investigação no sector florestal. O meu propósito consistia em assegurar

que o ponto focal fosse uma universidade e não uma administração; neste sector não havia nenhum Laboratório do Estado. O propósito era que a Universidade dinamizasse a actividade científica do sector, estimulando o aparecimento de projectos e de programas. A questão das infra-estruturas e equipamentos não estava arredada, mas o importante era a dinamização e coordenação da investigação.

O Reitor Fernando Real ficou lisonjeado e entusiasmado, como era seu timbre. Esclareceu que os seus recursos humanos no sector eram competentes e que tinham já experiência de contactos e de colaboração com aqueles que trabalhavam na floresta. Prometeu colaboração, mas, sabendo ao que eu vinha, tinha preparado um “memorandum” com as suas necessidades para desempenhar as funções que eu lhe propunha... Precisava de um novo pavilhão e de bancadas para os novos laboratórios... tudo devidamente quantificado! Era à volta de um milhão de contos; não se destinavam a gastos imediatos, mas a dispêndios ao longo de três anos. Não tinham espaço físico para conduzir o trabalho; por isso precisavam de meios; sem instalações nem equipamentos não poderiam fazer nada.

Um dos professores esclareceu que iriam, obviamente, concorrer a projectos dentro dos programas que estavam abertos. Mas aquele dinheiro correspondia às estritas necessidades para formar a base de onde poderiam partir. Tinham ideias em relação ao sobreiro, à qualidade da cortiça e ao material genético mais tolerante ao “stress” hídrico. Por outro lado, tencionavam abordar o eucalipto, não como matéria-prima para as celuloses, mas como essência destinada à indústria e, especialmente, ao fabrico de mobiliário.

Eu reagia a esta exigência de mais construções e equipamentos, porque isso era o mais fácil de fazer. O difícil representava o estabelecimento de uma rede de colaboradores científicos e práticos do lado da produção e do lado da utilização; caracterizar os problemas através de um aprofundamento dos contactos e procurar os conhecimentos já disponíveis pareciam-me as tarefas mais urgentes. Mas eles foram tenazes! Para fazer isso precisavam de instalações!...

Pedi ao Secretário de Estado para ver o que se lhes poderia assegurar para esse efeito, mas insisti com os meus visitantes para que se candidatassem a projectos mesmo com os meios materiais de que já dispunham. O resultado foi o esperado: as instalações integraram-se nas outras que já havia no “campus”; os projectos e as candidaturas nunca vieram... Talvez venham agora (2017)!

\*

Com o propósito de aprofundar as nossas relações com a European Spatial Agency (ESA) recebi em 8 de Maio o Almirante Cruz Júnior e o Prof. Carlos Costa. O Secretário de Estado estava presente, naturalmente.

O Almirante já tinha visitado oficialmente a sede da ESA, em Paris. Estava em projecto a celebração de um acordo de cooperação antecipando o acordo de adesão cujo pedido ele e eu já havíamos entregue formalmente. A ESA já havia mandado ao nosso país uma missão para avaliar as capacidades tanto das nossas empresas como da nossa estrutura de investigação; tinha sido uma missão importante uma vez que era constituída por oito especialistas de áreas muito diversificadas. O relatório da visita era extremamente positivo para nós; daí a vontade deles começarem a cooperar antes mesmo da adesão; como seria de esperar a questão mais complexa iria ser a discussão acerca da nossa contribuição financeira e isso reclamaria “muita conversa”.

Havia, assim, a necessidade de definição das áreas de cooperação prioritárias. Durante a conversa definimos três: (i) as ciências e as tecnologias de base; (ii) a observação da Terra; e (iii) os satélites de navegação e a gestão do tráfego aéreo. Em matéria financeira, a nossa contribuição previa-se que oscilasse entre 3 e 4 MECU dos quais 2,5 seria um retorno expectável; o 1,5 MECU máximo restante destinar-se-ia a suportar as despesas comuns. Isto tudo, por ano.

O período máximo durante o qual poderíamos beneficiar do estatuto de membro associado, sem ser membro efectivo, seria de dez anos. Esse período deveria ser mais do que suficiente para conduzir as negociações. Para mim, o importante era começar a trabalhar em conjunto. Para isso deveria criar-se uma pequena estrutura técnica para gerir as actividades comuns. Conviria haver uma parte que se ocuparia das relações permanentes, mas eu insistia em que houvesse, desde logo, um centro de indústrias aero-espaciais que beneficiasse da actividade a desenvolver nos três domínios apontados. Seria a estrutura de missão então existente que se iria transformando numa estrutura permanente.

\*

Em 17 de Maio recebi o Prof. Manuel Carrondo que, nessa ocasião, era o executivo do IBET (Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica). Começámos, como era hábito, pela análise da situação económico-financeira do Instituto. Havia atrasos de financiamento do IFADAP relativamente a verbas do PEDAP; era complicado, porque tudo estava resolvido menos o fornecimento de bancadas para o laboratório e, sem elas, não haveria investigação... O Ministério da Indústria financiaria um projecto de investigação no campo da biotecnologia de plantas, neste caso do eucalipto, do pinheiro e do sobreiro, as nossas espécies com mais expressivo interesse económico. Parecia não haver dificuldades insuperáveis no que respeitava aos estudos sobre “árvores”; elas eram muito maiores em tudo quanto estivesse ligado à “farmacêutica”. Nessa ocasião, as obras estavam praticamente concluídas e o equipamento em plena fase de montagem. Não insisti para que fossem acelerados os trabalhos de forma a que ainda fosse eu a inaugurar as novas instalações.

\*

Em 24 de Maio voltei a ter uma reunião a respeito da nossa adesão à ESA. Nela participaram os Secretários de Estado da Defesa Nacional e da Ciência e Tecnologia e o Almirante Cruz Júnior. Já havia um esboço do “cooperation agreement” que analisámos porque iria ter lugar em 21 de Julho uma reunião do Conselho em que ele seria apreciado. Era preciso definir quem assinaria o acordo genérico. Estavam garantidos os contactos formais dos nossos embaixadores com os Ministros que iriam àquele Conselho e que seriam os da França, da Alemanha, do Reino-Unido, da Itália, da Holanda, da Bélgica e da Espanha. Todos deveriam ir devidamente preparados e sensibilizados. Quem assinaria o acordo, pela nossa parte, seria, obviamente, o Ministro dos Negócios Estrangeiros. Era preciso, também, organizarmo-nos muito rapidamente para obter o “justo retorno” da nossa participação. Os custos gerais teriam de ser distribuídos, mas se nós não tivéssemos estruturadas as nossas redes de centros de investigação e de empresas no sentido de beneficiar de apoios nos estudos e de encomendas para as empresas, não estaríamos a alcançar os nossos propósitos. Havia uma repartição relativa-

mente equilibrada dos interesses, porém, quem iria beneficiar mais dos “retornos” eram os Ministérios da Indústria e das Obras Públicas, este no campo do transporte aéreo e das telecomunicações.

\*

O meu Colega do Comércio havia, em tempos, convidado para vir a Portugal o Prof. Eduard de Bono, natural de Malta mas doutorado em Oxford e muito em voga naquele tempo (anos 90), dados os seus trabalhos sobre o pensamento. O seu livro mais famoso, naquela ocasião, tinha por título “Lateral Thinking”, estava em todos os escaparates das livrarias de Londres e eu já o havia lido.

No dia 2 de Junho recebi o Prof. Carlos Barral que veio comunicar-me o seguinte: o Prof. De Bono tinha uma fundação com sede na Irlanda, por razões fiscais, mas pensava que Portugal poderia vir a ser uma boa localização para a mesma, eventualmente no Taguspark; mas, se isso não fosse possível, em qualquer instalação já existente na área de Lisboa e arredores. Queria chamar-lhe “Centro para o Estudo do Pensamento”, contudo, desta vez, pretendia que o centro fosse autónomo, sem estar ligado a nenhuma universidade. Além das instalações ele pretendia que se associassem à sua fundação mais outras duas para garantir os custos de manutenção. Ainda fiz diligências para conseguir parceiros que não se mostraram interessados, mas fiquei com pena de não termos tido, durante alguns anos, um centro pioneiro numa matéria que, nessa altura, parecia muito promissora.

\*

Em 6 de Junho fizemos o balanço das instalações que estavam próximas da conclusão. Era o caso do ITQB em Oeiras que precisava de uma definição do seu orçamento corrente. Para a conclusão das obras decidimos abrir uma linha específica no PIDDAC. O problema das bancas dos laboratórios estava em vias de ser ultrapassado mas havia ainda coisas para completar. A conversa decorreu com o Prof. António Xavier, um modelo de investigador e uma pessoa boníssima que não havia de viver muito tempo mais. O mesmo acontecia com o IBMC, no Porto; aqui o interlocutor era o Prof. Alexandre Quintanilha. O IPATIMUP, no Porto, também estava em conclusão e a conversa, neste caso foi com, o Prof. Daniel Serrão.

A Agência de Inovação teve a ideia de produzir um Plano Tecnológico Regional para a Região do Norte. Apoiei imediatamente a iniciativa. Já havia um estudo preliminar que era preciso expandir; foi encarregado de o elaborar o Eng. João Barbedo. O problema que eu tinha de resolver era encontrar resposta para as contrapartidas necessárias. Só o projecto custava 40.000 contos; solicitei à CCRN para ver se havia projectos atrasados que permitissem compor uma verba de 50% daquele valor. Deveria começar-se por identificar os projectos e as áreas que mais interessava desenvolver. Os objectivos eram definir uma estratégia tecnológica regional que conduzisse à formação de uma rede tecnológica regional. Para a definição da metodologia de abordagem já havia um consultor. Recomendei que fosse envolvido o Ministério da Indústria.

O Taguspark avançava. Estava iminente a assinatura do protocolo com o Instituto Superior Técnico.

Encontrava-se em constituição o Centro Científico e Cultural de Macau que começaria por ter uma comissão instaladora na qual o Ministério seria representado pelo seu secretário-geral; além disso, haveria um outro representante no Instituto de Investigação Científica Tropical, em cujas instalações, aliás, ele estava alojado.

\*

Em relação ao PRAXIS XXI estavam em operação mais de 20.000 bolsas de estudo das quais 1.700 respeitavam a novos bolseiros. Decidimos não abrir concursos para bolsas individuais para mestrados; preferimos dar prioridade aos concursos institucionais que tinham projectos de investigação por trás. Além disso, não era gerível um concurso nacional com quatro a cinco mil concorrentes; por isso eles tinham de ser feitos através das instituições, particularmente das Universidades. Eu dava muita importância aos concursos para bolsas de doutoramento e de pós-doutoramento. Queria, por outro lado, ensaiar acções de sensibilização para a investigação científica situadas abaixo dos mestrados. Todas estas teriam de ser, naturalmente, individuais. Além dessas haveria as bolsas associadas aos projectos de investigação apoiados pelo PRAXIS. Soube, nessa altura, que as candidaturas a projectos de investigação tinham sido mais de mil. A comunidade científica estava, realmente, a “mexer”. Havia 18 domínios em que iriam ser abertos os con-

curso; em cinco deles já estavam a receber candidaturas: i) ciências exactas; ii) ciências naturais; iii) biologia aplicada e biotecnologia; iv) ciências da saúde e v) ciências sociais e humanas. Os outros viriam a seguir. Os regulamentos já estavam afinados e os respectivos editais seriam, publicados nos principais jornais. Recomecei que fosse elaborado um guia comum a todos os concursos. Estimava-se que até ao fim de Julho estivessem lançados todos os concursos.

Havia algumas infra-estruturas de uso comum que estavam a merecer atenção prioritária: a) o PET (Position Emission Tomography) de Coimbra que mobilizava tecnologias nucleares aplicadas à saúde; b) o apetrechamento do navio oceanográfico que aguardava decisões do Ministério da Defesa relativamente à compra de um navio ou à aceitação de um que estava disponível; c) as bibliotecas científicas e o seu apetrechamento, particularmente no domínio informático e (d) o “up grading” da rede informática nacional que seria da responsabilidade da FCCN.

Na celebração de contratos-programa deveria procurar-se a internacionalização do nosso sistema científico. Para isso, impunha-se definir bem os critérios que ela deveria seguir.

Uma das grandes instalações nacionais era a “mesa sísmica” localizada no Laboratório Nacional de Engenharia Civil. Ele pertencia a uma rede com quatro “mesas”: uma na Itália, outra na Grécia, outra no Reino Unido e a quarta em Portugal. Cada uma teria a sua vocação diferenciada, mas deveriam todas trabalhar de forma complementar. Ela havia sido a única “large facility” que fora aprovada para Portugal. Deveria ser exemplar no seu modo de funcionamento integrado com as suas congéneres.

\*

Nós favorecíamos a cooperação com os países mediterrânicos do Norte de África, especialmente com aqueles que estavam mais próximos da Europa, como era o caso da Tunísia. E entendíamos que a cooperação mais eficaz seria através das suas elites, particularmente das académicas que, em numerosos domínios, estavam bem preparadas. Por isso em Junho de 1995 deslocou-se a Tunes uma missão chefiada pelo Secretário de Estado da Ciência e Tecnologia. A missão era pequena (quatro pessoas), só integrando elementos responsáveis pelos sectores que poderiam abrir-se à cooperação. Queríamos, especialmente, colaborar nos

domínios das telecomunicações e da construção de barragens, ambos sectores vitais para aquele país. Foi gizado um protocolo de colaboração entre a JNICT e o IRSIT (Institut de Recherche des Sciences Informatiques et Télécommunications) e com o Institut Pasteur de Tunis. Surpreendentemente, este instituto dispunha de mais de 90% de receitas próprias. A colaboração connosco seria no domínio do controlo de vacinas. Mas também queriam apoio no sector do “escorpionismo”... Nessa ocasião, eu já tinha visitado a Tunísia, como turista, por duas vezes e havia assistido à compra de escorpiões vivos ou mortos e montados dentro de pequenos blocos de acrílico por turistas europeus... O que é que eles faziam em casa com os primeiros? A cooperação também englobaria o Institut d’Océanographie et des Pêches. A Escola de Engenheiros de Monastir estava razoavelmente equipada e gostaria de estabelecer intercâmbio com universidades portuguesas. Nessa ocasião, a Tunísia tinha cerca de 100.000 estudantes universitários; o pior era encontrar colocação para tantos diplomados. Como sinal de distinção o nosso Secretário de Estado havia sido recebido pelo próprio Primeiro-Ministro.

Tudo isto só aconteceu porque a Tunísia tinha em Lisboa um embaixador absolutamente excepcional. Era jurista e exercera, durante muitos anos, as funções de reitor da Universidade de Tunes, tendo regressado ao seu país para desempenhar as funções de Ministro da Educação. Pois, durante o tempo em que estive em Lisboa, não descansou em matéria de estabelecimento de contactos. O ministro tunisino encarregado da Ciência visitou-nos e ele próprio era recebido com frequência tanto por mim como pelo Secretário de Estado. Parecia-me que estava no caminho certo. Os problemas com que o seu país se viria a debater eram, contudo, grandes demais e muito urgentes para uma actuação que só produziria frutos a longo-prazo. Fui-me informando acerca do que lhe aconteceu durante a revolução. Tinha sido poupado fisicamente, mas completamente arredado da vida pública.

\*

Em 21 de Junho tinha havido uma reunião, no âmbito da ESA (European Spatial Agency), com representantes dos ministros. A reunião formal em que estes participariam seria no dia 20 de Outubro seguinte. Pedi para o Secretário da Agência

ser avisado de que eu já não poderia estar presente não sendo natural que o meu sucessor pudesse fazê-lo por ser esse exactamente o período de formação do novo governo. Entretanto, fui informado de que, naquela reunião, o Director-geral da Agência tinha levado a conselho a carta subscrita pelo nosso Ministro dos Negócios Estrangeiros, o relatório dos peritos que nos haviam visitado e o texto do projecto de acordo a celebrar com Portugal. As coisas estavam encaminhadas. De 18 a 22 de Julho viriam outros peritos só para visitar as empresas que nós seleccionássemos. Nessa ocasião, a ESA era composta por todos os países da União Europeia mais a Noruega e o Canadá. Alguns tinham unicamente um acordo de cooperação.

\*

No dia 28 de Junho fui com o Almirante Cruz Júnior a Paris para visitar o Director-geral da ESA, M. Jean-Marie Luton. Tratava-se de uma visita formal para acertarmos os pontos em aberto para a nossa integração na organização. Durante a viagem falámos de muitas outras coisas. O novo navio oceanográfico estava para chegar. Era preciso nomear um grupo de trabalho que preparasse um plano de actividades para os anos seguintes. Por outro lado, nós poderíamos ter pretensões à instalação em Portugal de um sector da indústria aeronáutica. Deveríamos estimular a criação de um “cluster” à frente do qual estivessem as OGMA (Oficinas Gerais de Material Aeronáutico). Seria bom formalizar uma estrutura que fosse capaz de seguir o assunto; deveriam integrá-lo representantes dos Ministérios da Defesa Nacional, da Indústria e do Planeamento (por causa da sua vertente da Ciência). Tida a reunião em Paris fui para Interlaken, na Suíça, onde teve lugar a reunião do EUREKA, desse ano.

Não se passou nada de especial, nessa reunião, além da apresentação dos diversos projectos que haviam aderido. O que me intrigou foi, de novo, o domínio dos Portugueses no sector hoteleiro e da restauração. Cheguei já tarde para os horários suíços (Interlaken é longe!...), mas sem ter jantado. Na recepção do hotel fui muito festejado por patrícios que me disseram estar a cozinha já fechada. Aconselharam-me um pequeno restaurante localizado na proximidade. Quando me sentei e disse o que queria a jovem tomou nota e perguntou-me logo se eu não era Português... Tinha-me visto há dois dias na RTP Internacional e seguia de

perto o que eu dizia porque me referia algumas vezes à sua terra... Era de Trás-os-Montes... O mundo português é pequeno!

\*

O Reitor da Universidade Nova de Lisboa estava muito interessado na concretização de um parque tecnológico na margem sul do Tejo onde, em Almada, estava localizada a sua faculdade ligada à Ciência e à Tecnologia. Era o MADEN (Associação do Parque de Ciência e Tecnologia Almada Setúbal) que havia sido lançado em 1989 com a presença do Primeiro-Ministro. Veio falar comigo em 4 de Julho. O Secretário de Estado estava, naturalmente, comigo. O plano de urbanização da zona havia-se desenvolvido bem; tinha-se estendido por seis hectares mas estavam previstos trinta para a sua expansão. Todavia, estes só seriam ocupados se se verificasse procura. Nas instalações do Monte da Caparica já estava todo o corpo docente e o discente em passagem acelerada. Iria construir no local uma boa residência para os estudantes. Queria apoio do PRAXIS ao abrigo de uma acção que parecia pôr problemas em relação a uma candidatura para infra-estruturas e para compras de terrenos. Como haveríamos de ultrapassar a dificuldade? E como seria o Parque de Ciência e Tecnologia? Grande ou pequeno? A Presidente da Câmara de Almada também assistia à reunião. Sempre activa e muito insistente em tudo quanto significasse investimentos no seu Concelho. O Parque de C&T tinha de existir, porque no PROT da Área Metropolitana de Lisboa estavam previstos o de Oeiras e o de Almada; não se poderia agora hesitar, pois já havia sido criada uma dinâmica que não poderia ser parada.

O parque fazia parte da envolvente da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova e já estava previsto nas Grandes Opções do Plano. Tinham sido instalados dois centros do PEDIP e havia sido construído um laboratório do Departamento de Química com verbas da Operação Integrada de Desenvolvimento da Península de Setúbal. Tencionavam lá instalar um centro de diversificação curricular. Propus-lhes que fosse feita uma candidatura para estudos e projectos para dar coerência a tantas iniciativas: o regulamento permitia apresentá-la. Sucedia que já estava quase pronto um projecto de infra-estruturas em quatro hectares que poderia, posteriormente, ser integrado. Mas, depois, teria de ser

analisada cada candidatura nos seus méritos próprios; seria bom dispor de um programa para todo o conjunto. Combinámos que os quatro hectares iniciais se destinariam a uma incubadora de empresas. Por vezes, havia excesso de iniciativas, todas no mesmo espaço; mas conviria que elas fossem convergentes. Por isso, sugeri a elaboração de um projecto enquadrador.

\*

Em 13 de Julho tive uma reunião com o Secretário de Estado da Ciência e Tecnologia para tratar, especialmente, das bolsas de estudo para o ano seguinte. Tratava-se de assegurar os dinheiros para 1.800 bolsas PRAXIS, no valor de 250 contos por bolsa. Os meios, tal como estava previsto, viriam do Fundo Social Europeu. Elas só começariam a ser entregues em Setembro-Outubro, mas, para mim, era mais tranquilizador que tivéssemos um milhão de contos do nosso lado, em Julho-Agosto. O PRODEP havia manifestado total indisponibilidade, de maneira que era necessário procurar outras vias. Uma delas era celebrar um empréstimo de um milhão de contos junto do programa PESSOA que era um programa com baixa taxa de execução; a outra seria propor à Segurança Social, que tinha liquidez, um empréstimo daquele montante, em moldes semelhantes ao que ela havia feito em relação ao PRODEP. Tudo isto porque as transferências de Bruxelas estavam atrasadas.

A Presidência Espanhola da União Europeia organizava uma reunião sobre tecnologias de reabilitação de Cidadãos portadores de deficiência. Deveria o nosso País ser representado por alguém que tivesse capacidade no sector para poder fazer sugestões válidas; de qualquer forma, a presidência da nossa delegação deveria competir ao nosso embaixador. É curioso verificar como nós, em Portugal, temos tanta criatividade para resolver pequenos problemas que fazem um mundo de diferença na qualidade de vida desse grupo dos nossos concidadãos.

O Centro Científico e Cultural de Macau continuava em instalação. Estava em constituição um Conselho Consultivo no qual o MPAT tinha dois representantes; escolhemmo-los pela sua indiscutida competência.

\*

Eu pretendia ver celebrados acordos de cooperação científica e técnica com os países que pudessem trazer-nos alguma inovação. No quadro da União Europeia, o facto de se estar presente no Conselho dos Ministros da Ciência ajudava muito e, no âmbito da OCDE, eu procurava lançar as pontes que nos conviessem. Uma delas era com o Japão. Mas eles eram muito exigentes em relação à celebração de um acordo; a regra era só o fazerem quando houvesse 50 acções em curso!... Tínhamos conseguido identificar vinte e o nosso Embaixador em Tóquio juntou mais nove ao conjunto. Ainda nos faltavam bastantes... Por sugestão do nosso Embaixador propusemos que se encetassem negociações com vista à celebração de um acordo de cooperação científica e técnica. O próprio acordo acabaria, seguramente, por vir mais tarde, porque todos os orientais e, especialmente, os Japoneses demoram muito tempo a analisar qualquer processo negocial. Depois de o fazerem, tudo segue em frente, sem obstáculos; mas, até lá, tudo são cautelas. De modo que tomei a decisão de convidar o meu homólogo japonês para nos visitar. Já não fui eu a recebê-lo.

\*

Tínhamos tido a segunda visita dos peritos da ESA (European Spatial Agency) que, dessa vez, foram a algumas empresas. O Almirante Cruz Júnior acompanhou toda a visita e veio relatar-me as impressões com que eles ficaram. Eram positivas, mas observaram que as unidades visitadas não estavam ainda em posição de fazer protótipos ou pequenas séries, o que era importante para a cooperação. Hoje já o fazem sem quaisquer limitações.

Havia uma grande discussão acerca do apoio do PRAXIS à Agência de Inovação. Foi preciso fazer uma exposição à DG XII, em Bruxelas, e esclarecer as funções da Agência para abrir os fundos do programa às acções por ela realizadas. O INESC era objecto de uma atenção particular porque desenvolvia um trabalho de mérito reconhecido. Mas havia frequentes alterações em relação aos prédios onde estavam ou para onde queriam ir, porque a sua actividade estava em contínua expansão.

\*

Em Portugal, quando se lança alguma instituição nova há sempre reacções daquelas que pensam perder capacidade de influência ou de decisão. Como, ao longo da minha vida profissional, lancei algumas ou intervim na sua instalação, fui testemunha das diversas formas como se contraria a entrada daquela que se toma como concorrente ou que, simplesmente, comete o pecado imperdoável de ser nova. Nós somos e reagimos à novidade muitas vezes sem saber o porquê. Isso aconteceu com a Agência de Inovação. Admito que, num caso ou noutro, as reacções vinham por não terem sido os seus agentes a ter a ideia de a constituírem... Mas, na maior parte dos casos, era porque uma boa iniciativa dos outros não poderia ser se não contrariada... Coisas de país onde a inveja, a falta de iniciativa e a falta de confiança imperam...

Era preciso alterar o modelo institucional da Agência, porque até aí ela só tinha funcionado com dinheiros públicos canalizados pelo próprio Ministério; nem os outros contribuíram com o que estava previsto que fizessem. Quanto mais os privados!... Tem de se prever alguma flexibilidade no desenho das formas orgânicas adoptadas para poder acomodar as mudanças que a experiência for aconselhando. Não pode ser a elasticidade absoluta que desfigure os propósitos iniciais; mas terá de ser alguma, para ajudar a ultrapassar os grandes e os pequenos escolhos que são comuns.

\*

Em 26 de Julho foi inaugurado o núcleo central e o centro de inovação empresarial do Parque de Ciência e Tecnologia de Lisboa, o TAGUSPARK. O discurso que fiz nessa ocasião está publicado (Discursos X); por isso não reproduzo o que, então, disse. Mas recomendo a sua leitura, porque ele sintetiza as linhas gerais da política seguida no domínio da Ciência e Tecnologia, desde 1985, justificando a prioridade dada à formação avançada de investigadores científicos.

\*

Em 13 de Setembro fui visitar o Palácio da Ega, do Instituto de Investigação Científica Tropical, porque tinha havido recentemente a compra de equipamento infor-

mático importante e o seu presidente queria dizer-me, “in loco”, o que iriam fazer com ele. Por outro lado, haviam assinado, recentemente, um protocolo com o Arquivo de Índias, de Sevilha e ele sabia que eu estimaria estar a par do respectivo programa de acção. Havia, ainda, a minha vontade de apreciar no local a situação da Sala Pompeia que precisava de obras caras, que teriam de levar vários anos, mas para as quais já estava previsto um princípio de apoio no PIDDAC.

Como já referi, o Centro Científico e Cultural de Macau ficou instalado num edifício, à Junqueira, pertencente ao IICT. O Ministério do Planeamento tinha dois representantes no seu conselho. Escolhi o Prof. Teodoro de Matos que havia publicado muito sobre o antigo Império Português e o Senhor Benjamim Pereira que, além de ser um especialista em etnologia, tinha capacidades muito especiais em técnicas de museologia e de organização de exposições.

\*

Em fins de Setembro iria haver, em, Paris, uma importante reunião dos ministros responsáveis pela Ciência e Tecnologia dos países da OCDE. Para preparar a minha intervenção, reuni-me em 14 de Setembro com o Secretário de Estado, com o Presidente da JNICT e com o Prof. João Caraça. Eu deveria preparar-me para falar sobre tecnologia, produtividade e criação de emprego, numa das intervenções e, numa outra, sobre reorganização e financiamento dos sistemas de investigação científica. Dava-se a circunstância de quase todos os outros países estarem a reduzir responsabilidades públicas e nós, em contra-corrente, a aumentá-las; eu deveria justificar porquê. Quem apresentaria o tema desta segunda sessão seria o presidente da National Science Foundation, um americano que nós sabíamos ir insistir muito no aumento das contribuições privadas. Havia um tema geral sobre “Megascience”. Neste sector, o que me interessava era analisar as condições de participação das comunidades científicas pouco numerosas, como era o caso da nossa, em cujo seio se poderiam instalar desequilíbrios negativos; subsistia, ainda, a definição do limiar de gastos que classificaria uma linha de investigação como “megascience”; com menos de 100 milhões de dólares não seria englobada!... A questão dos recursos humanos e da sua formação preocupava-me, desde há muito. Seria abordada no âmbito das “Knowledge Based Economies” cujas redes

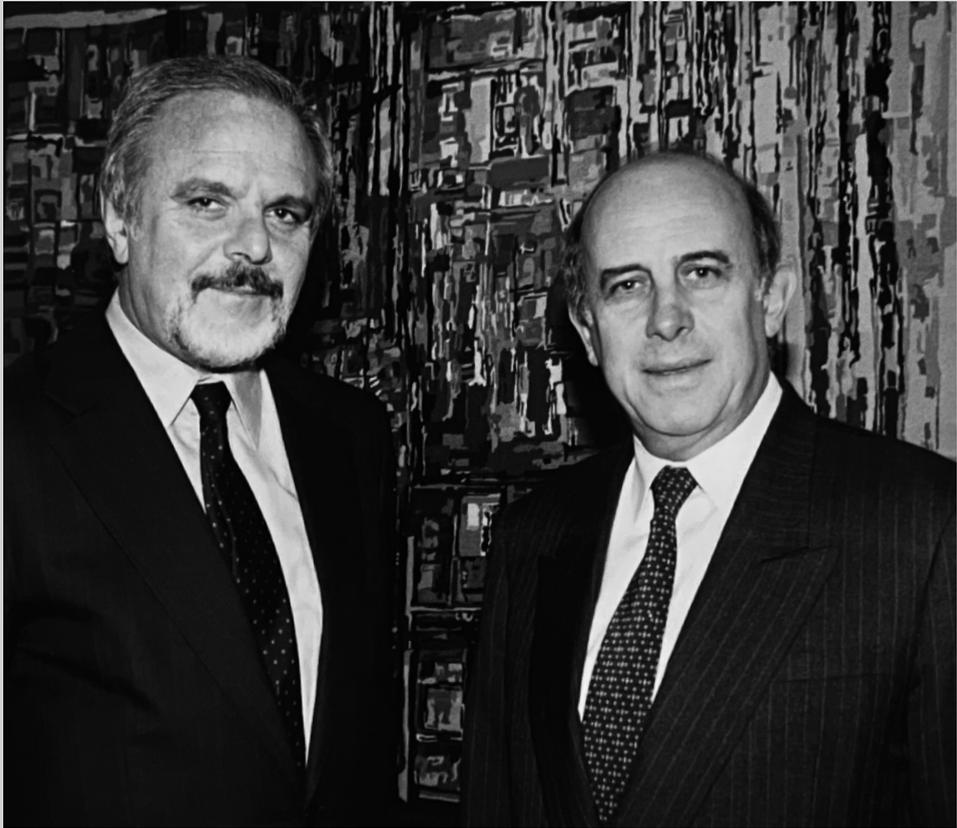


FIG. Com General Vasco Rocha Vieira, Governador de Macau.

nós queríamos ver estabelecidas com eficácia. Deveríamos estar preparados para explicar aos contribuintes que os efeitos práticos dos investimentos em ciência não eram imediatos, só tendo expressão visível a médio-longo prazo. Deveríamos analisar em profundidade o funcionamento de instituições de charneira entre a universidade e a comunidade económica. À criação de novos conhecimentos deveriam andar associadas a formação e a actualização dos técnicos; por isso viria à baila a constituição de “Advanced Studies Institutes” que assegurariam a transmissão dos novos conhecimentos.

A atitude do público em geral face à ciência e aos gastos em ciência mereciam, naturalmente, a nossa atenção. Eu entendia que o interesse deveria ser despertado desde muito cedo, através de metodologias adaptadas às diferentes idades. A cooperação internacional em matéria de ciência e tecnologia não era automática; tinha de ser estimulada expressamente. A melhor forma de o fazer seria através da montagem de projectos comuns; mas, em relação a estes, punha-se a questão da propriedade intelectual que não era fácil de resolver, no que respeitava aos seus aspectos práticos, uma vez que, em matéria de princípios, havia um acordo generalizado; poderíamos inspirar-nos no que já se fazia no quadro da União Europeia que tinha larga experiência neste campo. O financiamento da investigação seria certamente tratado; eu entendia que se deveria sempre associar os interessados ao financiamento, através da elaboração de programas bem-definidos e com calendários, tudo susceptível de avaliação. Nós, em Portugal, havíamos, dez anos antes, partido de um patamar muito baixo e tínhamos fixado como meta a alcançar, o mais rapidamente possível, o valor de 1,0% do PIB. Mas haveria uma assíntota para a evolução deste valor? A Suécia, nessa ocasião, já ia em 2,5%... Seria 3% aquele limite?

Assim, recolhi os elementos que me permitiriam compor as diversas intervenções que iria ser chamado a fazer.

\*

A grande reunião da OCDE teve lugar nos dias 26 e 27 de Setembro. O Secretário-geral da organização era o meu amigo Jean-Claude Paye, a quem já me referi algumas vezes, nestas memórias. Ele correspondia à imagem de excelência que

eu tenho de um “Grand Commis de l’Etat”, conciliando um domínio completo da matéria que tratava com uma elegância de forma insuperável e sem qualquer manifestação de pompa. Exemplar!... Por isso lá estive tantos anos... Foi ele que abriu os trabalhos. Começou por invocar a fundação da Royal Society e da Academia Francesa, ambas no Século XVII. Passou, em traços largos, pela caracterização do programa tecnológico e económico dos últimos cinco anos da OCDE, para sublinhar o seu carácter sistémico e a resistência que opunha às “sereias” do protec-tionismo. Terminou enaltecendo a importância da cooperação e afirmando que “le repli sur soi ne constitue jamais la bonne réponse”...

O presidente era o Senhor Ritzen e o especialista que apresentava os temas o Prof. Luc Soete. A OCDE deveria desempenhar mais vezes o papel de catalisador, tanto quanto à cooperação estrutural internacional como em relação à formação e à educação ao longo da vida. Os problemas que enfrentávamos eram globais e, por isso, reclamavam respostas globais. Não era somente o mercado que deveria orientar os passos da “Megascience” mas também numerosos factores de natureza social. As tecnologias, a produtividade e a criação de empregos estavam interligados, estando nós a assistir a uma elevação contínua do nível das competências (“skills”) requeridas; as novas tecnologias reclamavam novas competências ou, pelo menos, o complemento de outras já disponíveis. A produtividade traduzia ganhos devidos aos avanços tecnológicos; esses ganhos estavam associados ao investimento de capital feito na descoberta de novas tecnologias. Era importante assegurar a difusão da tecnologia através de serviços adequados ou da própria banca que deveria estar informada acerca das novas oportunidades que se abriam. A informação e a comunicação eram cruciais neste processo. Mas deveria dar-se uma grande atenção à reestruturação das empresas requerida pela introdução de novas tecnologias.

Estava, assim, aberto o caminho para se estabelecer a discussão, começando pelo Senhor J. Gibbons, presidente da National Science Foundation (USA) que começou por se referir ao grande sucesso que tinha sido a realização do Megascience Forum. Mencionou os aspectos gerais, mas focou-se particularmente nas actividades de perfuração do fundo dos oceanos e da oceanografia. Neste domínio, sublinhou a importância dos sistemas de observação dos oceanos, especialmente no que tocava à previsão do tempo. Tudo correspondia a desafios de grande



## Um dia de reflexão

# CAVACO OUVIU SUGESTÕES DA COMUNIDADE CIENTÍFICA

Cerca de meia centena de cientistas estiveram ontem reunidos, no Instituto Nacional de Administração, em Oeiras, para uma reflexão subordinada ao tema: «Os desafios e o futuro da ciência e tecnologia em Portugal». Tratou-se de uma iniciativa do Ministério do Planeamento e da Administração do Território, à qual o primeiro-ministro fez questão de assistir.

A sessão da manhã teve início às dez horas e só terminou pelas 14 horas, para almoço. No decorrer deste período de tempo, alguns dos cientistas, de vez em quando saíam da sala, mas, fechavam-se num total mutismo ao serem abordados pelos jornalistas que os questionavam. Apenas o prof. Alberto Amaral, reitor da Universidade do Porto, nos adiantou que estava a ser discutido além de um novo conceito sobre ciência e tecnologia dos anos 90, um conjunto de problemas que incidiam na burocracia e disponibilização de verbos.

### • Excelente...

Finalmente, quando os cientistas abandonaram a sala para irem almoçar, o primeiro elemento que procuramos abordar foi

ambição de contribuir para o desenvolvimento do país.

### • Os meios e os projectos

Tratando-se de um problema de tanta importância, Valente de Oliveira, disse que é natural que o Governo «queira ouvir a comunidade científica sobre o que ela pensa sobre tudo o que se está a passar. Deste modo, para além de reuniões de gabinete e noutros departamentos, resolvemos reunir um número significativo daqueles elementos, líderes de projectos e bem enquadrados no meio científico e, devo salientar que, a reunião está a ser extremamente útil, não só pela qualidade das intervenções como pelas numerosas achegas que nos estão a fornecer e que vamos mobilizar».

Mais adiante, aquele membro do Governo sublinhou que «a qualidade científica portuguesa é reconhecida, as pessoas têm

insistido na internacionalização, nós não podemos ficar isolados cá dentro e lá fora». Reportando-se às verbas disponibilizadas, Valente de Oliveira disse por último, que estavam no Orçamento do Estado e que o programa ciência que está a ser objecto de análise e de referência constante é de 53 milhões de contos até 1993, e todos insistem que tem de haver um «Programa de Ciência Dois». Este é, por exemplo, um ponto interessante discutido nesta reunião. Isto porque há com certeza algumas virtualidades no primeiro, caso contrário não se perdia um segundo.

**EMBAIXADOR DOS EUA VISITA A MADEIRA**

**QUEM QUER O QUÊ**

**PS** — A lista A, encabeçada por Catarina Costa, venceu a eleição Política Concelhia de Oeiras, com 249 votos.

**PNC** — O Partido Nacionalista (PNC) deverá estar legalizado e correr às próximas eleições locais. Silva Pereira, um dos fundadores do partido, defende uma política nacional de defesa dos cidadãos, podendo ser considerada uma ideologia, podendo ser considerada com ideais que vão da extrema-direita, porque, disse, «disseminamos ideias».

**EMBAIXADORES** — Os embaixadores não residentes em Portugal apresentaram ontem as suas cartas credenciais ao presidente da República, Mário Soares, em cerimónia no Palácio de Belém. Hoje, o presidente da República recebeu os embaixadores da República da Birmânia, República da Índia, República da Malásia, República da República da Filipinas, República da Tailândia, República da Tanzânia, República da Jordânia (os quatro em Paris e o último em Salvador, que pela primeira vez, o representante diplomático a

**BRIZOLA** — O dirigente do Partido Trabalhista (PDT), Leonel Brizola, presidente Mário Soares, durante uma audiência no Pa



jornalistas, Leonel Brizola, actuando no Estado do Rio de Janeiro, disse que visitou um amigo inconfundível e felicitou-o pela sua reeleição. Brizola tem um grande lugar no movimento de grande estima do nosso povo.

**SUBA A PARA APOSTE A DOB**

**SEMANA COM DOIS CONCURSOS**

amplitude. Fez algumas recomendações: não duplicar esforços por via da troca de informações; estimular a participação voluntária dos diferentes países, particularmente dos da OCDE; só tolerar o que tivesse mérito científico; impunha-se assegurar uma partilha de informação muito aberta. Muitos outros intervieram. Resumo o que disseram:

Deveríamos preocupar-nos com a justificação dos nossos investimentos em ciência, perante a opinião pública. A biologia e os novos materiais deveriam ter prioridade. Era preciso demonstrar a utilidade social daqueles investimentos. Este participante citou o General de Gaulle: “La recherche est l'enfant chéri de la République” (Tratava-se de uma frase eminentemente francesa...). O acesso às grandes instalações deveria ser assegurado a quem tivesse capacidade para o fazer. Convinha pensarmos na renovação do mandato do Fórum da Megaciência; isso deveria ser feito através da constituição de um grupo de trabalho de duração limitada sobre um tema específico. Por outro lado, deveríamos tomar em linha de conta as especificidades regionais. E, em relação às grandes instalações, deveríamos dar prioridade à finalidade científica que tinha levado à sua constituição.

A boa ciência básica reclamava boa indústria que soubesse definir as suas necessidades. Mas, também, a boa ciência. A colaboração internacional impunha-se, começando pela partilha de informação e de custos. Todas as actividades acrescentavam valor; mas havia umas que o faziam melhor do que outras. Os critérios orçamentais aplicados aos projectos nacionais também deveriam ser usados em relação aos projectos internacionais. O Fórum para a Megaciência deveria ser caracterizado pela acção. Dever-se-ia dar prioridade à eficiência. Este Fórum era importante, mas tornava-se necessário assegurar uma boa coordenação das acções; a sua organização e financiamento deveriam ser muito bem analisados; e a sua localização não era secundária. A cooperação internacional impunha-se. Deveria haver uma análise custo-eficiência mais aprofundada, bem como maior cooperação e coordenação.

Estava-se a dar muito relevo à megaciência, mas aquilo que poderíamos designar como ciência normal também era importante. A megaciência não poderia ser somente tema para as comunidades científicas dos grandes países industrializados; haveria que estendê-la a outros. Aos pequenos países deveria ser assegurada a

participação, nomeadamente através da constituição de um bloco comum de bolsas para a megaciência. Era no domínio da investigação fundamental que deveria ser fomentada a cooperação, dado que esta evitaria a duplicação de esforços, sempre inconveniente.

Para um dos participantes as prioridades deveriam ir para a sismologia, os domínios sociais e o ambiente. Mas era indispensável definir os mecanismos de financiamento.

A definição das condições de acesso às grandes instalações revelava-se fundamental, mas era um assunto complicado. A eficácia deveria ser abordada.

Os projectos de megaciência deveriam ser avaliados e não apenas debaixo do ponto de vista científico. Era certo que a contribuição dos pequenos países iria ter lugar mais no domínio dos recursos humanos do que no das grandes instalações. A inovação tecnológica reclamava progressos técnicos. As ciências básicas exigiam, sempre, muito tempo. O que elas faziam era, sobretudo, abrir novas possibilidades. A vida académica era dominada pelos homens; constituía um imperativo dar oportunidades às mulheres, até porque a maioria dos estudantes era feminina. Deveriam fomentar-se relações mais estreitas com o mundo económico. As universidades eram as únicas instituições com raízes medievais que haviam sobrevivido no tempo.

Havia países, como era o caso da Nova Zelândia, que constituíam exportadores líquidos de investigadores. Os sistemas de inovação eram sempre complexos. Os governos deveriam facilitar tanto as relações bilaterais como as multi-laterais, tendo em vista o reforço da cooperação internacional. Este deveria dar prioridade à questão da propriedade intelectual, definindo padrões adequados e de todos conhecidos. O comité que viéssemos a constituir deveria ter meios para fazer um reconhecimento rápido das oportunidades de cooperação. Mas esta teria de verificar-se nos campos da educação, da geração de novos conhecimentos e da inovação. Só desse modo se poderiam verificar aumentos no domínio da competitividade. Seguramente que a cooperação no sector da tecnologia representava uma porta para outros tipos de cooperação. A OCDE representava a única plataforma internacional onde era possível ter este tipo de discussões.

Deveríamos procurar as melhores práticas para a disseminação dos resultados da investigação (pré-competitiva).

O processo de inovação não era linear. Tinha mesmo muitas curvas... Revelava-se importante possuir uma boa compreensão dos sistemas nacionais de inovação para poder assegurar relações de cooperação. A presidência enunciou um conjunto de dez princípios orientadores da acção que mereceram um assentimento generalizado. Um ou outro dos delegados sublinhou a importância relativa de um ou de outro princípio; mas todos estiveram de acordo com o conjunto.



## CAPÍTULO XXXII

### UM NOVO REGRESSO AO PORTO

Como já disse, regressei ao Porto no sábado, dia 28 de Outubro de 1995, onde cheguei à meia-noite. Na segunda-feira de manhã apresentei-me ao serviço e na terça dei duas aulas, uma às dez e outra às doze. Manteve-se a tradição de não haver hiatos entre uma actividade e a seguinte. Eu teria apreciado umas semanas de pausa, para preparar, adequadamente, os novos cursos. Mas os meus colegas devem ter admitido que eu estava ansioso por dar aulas ou, então, acusavam o cansaço da sobrecarga do serviço e já tinham o horário distribuído desde o princípio do ano lectivo... Os alunos tiveram o bom gosto de não fazer menção de terem a dar-lhes aulas um sujeito que eles tinham visto frequentemente na televisão. Tudo se passou com a maior naturalidade. Eles eram muitos! Estava-se numa fase quase eufórica de obras por todo o País e lá fora. Eles sabiam que teriam emprego como engenheiros civis e, por isso, o curso era muito procurado. Surpreendeu-me ver tantas alunas. Havia uma diferença enorme em relação ao que eu tinha deixado dez anos antes. Hoje é frequente, pelo menos nas obras municipais, ver engenheiras a fiscalizá-las; pelo contrário, os engenheiros são mais frequente nas firmas de construção que trabalham longe de casa. Por outro lado, como eu não participava em júris de doutoramento ou de agregação, há uma década, caiu-me todo o serviço em cima. Não houve provas de doutoramento ou concursos que se realizassem na minha área em que não participasse, na maior parte das vezes como arguente. Isso significava que eu passava os dias a preparar-me para as aulas ou para os júris... Até num concurso para professor de arquitectura paisagista eu participei com o encargo de apreciar o “curriculum” do candidato... Eu esperava que os estudantes participassem mais... Eram muitos, mas comecei a reparar que não vinham todos às aulas teóricas. Só um pequeníssimo núcleo era assíduo. Os outros vinham esporadicamente, mas sem fazerem perguntas

nem porem dúvidas. Vinham ver “actuar” o professor... Devo dizer que isso me intrigava e impacientava, porque significava que eles estavam a desperdiçar uma oportunidade para aprofundar conhecimentos e comentar os muitos casos práticos com que eu ilustrava a matéria teórica. Comentei esse facto com colegas que não se mostraram surpreendidos com a minha reacção; nas aulas deles também ninguém perguntava nada... Ao contrário de me sossegar, isso aumentou o meu desconforto. Para contrariar essa postura resolvi ir a algumas aulas práticas para prolongar com comentários e ilustrar com exemplos os exercícios propostos pelos assistentes. Ouviam-me com atenção mas não punham dúvidas, nem pediam esclarecimentos suplementares.

Um colega meu, de uma outra universidade, pediu-me para eu ir fazer a abertura das aulas com um tema à minha escolha. Resolvi falar sobre a formação das cidades, começando por uma referência às aglomerações primitivas antes de abordar os modelos mais modernos que as explicam e permitem compreendê-las e actuar sobre elas. Pois, quando chegou a hora das perguntas, puseram-me questões sobre o Alqueva e sobre o FEF que eram os temas que eles me tinham ouvido tratar mais vezes na televisão... Refiro isto porque o facto me preocupava e tinha, seguramente, razões longínquas, que vinham do ensino primário ou do secundário. É preciso suscitar continuamente a participação dos alunos, levando-os a porem dúvidas para saírem cabalmente esclarecidos da sala de aula.

\*

A actividade pública não foi, todavia, interrompida. Como se sabe, o Prof. Cavaco Silva apresentou-se como candidato nas eleições presidenciais seguintes, apoiado pelo PSD. Convidou-me para integrar a sua comissão política, o que me levava algumas vezes a Lisboa e, especialmente, a todo o Norte, onde eu o acompanhei na sua volta para contacto com o eleitorado. Fez uma campanha correcta e muitas pessoas mostravam-lhe simpatia. Mas era certo que havia algum cansaço pelo facto de o terem visto como protagonista da acção política durante uma década. E não teve tempo suficiente para fazer uma campanha com um envolvimento profundo. Todavia, o partido não lhe perdoaria se ele não se mostrasse disponível para um novo esforço no sentido de assegurar que o lugar fosse ocupado por um

social-democrata. Venceu as eleições o Dr. Jorge Sampaio que desempenhou dois mandatos difíceis com a maior elevação. E o Prof. Cavaco Silva apresentou-se de novo, ganhando duas eleições sucessivas. Na primeira delas fui o seu mandatário no distrito do Porto nas quais tive a inestimável colaboração do Dr. Jaime Neto e do Dr. Helder Santos, conhecedores profundos dos mecanismos eleitorais; à sua acção se ficou largamente a dever a eleição do candidato à primeira volta.

\*

Nas minhas conversas com os alunos vinha naturalmente à baila o seu futuro emprego. Durante quase todo o meu tempo como docente eu dei aulas de disciplinas do último ano, de modo que aquele tema era recorrente. Fiquei admirado por me dizerem, inúmeras vezes, que já tinham emprego ou, mesmo, que já estavam a trabalhar e, por isso, faltavam muito às aulas teóricas. Havia alguns mais atrevidos que diziam mesmo que só lhes interessava o “dez”! Ficarem na Faculdade pendurados por uma ou duas cadeiras seria o pior que lhes poderia acontecer, porque o seu trabalho era em estaleiros, naturalmente afastados do Porto. Eu não gosto nada deste tipo de conversa... Além de ser uma falta de atenção para com o docente interlocutor, demonstra um espírito demasiado prático, para não dizer “videirinho”... Durante toda a vida mantive relações cordiais com antigos alunos, participando frequentemente nos seus almoços de curso e muitos deles dando-me o gosto de frequentar a minha casa, onde os recebo sempre com grande aprazimento. Pois é curioso que, desse ano, nem almoços, nem visitas!... Não sei o que acabou por acontecer a nenhum deles...

Quando chegaram os exames e como era meu costume redigi os pontos e entreguei-os aos assistentes para que organizassem as provas escritas. O enunciado das perguntas nunca era directo. Configurava sempre uma situação e pedia que discorressem sobre ela. Isso permitiria avaliar não só o nível dos conhecimentos mas também a sua forma de discorrer e a capacidade para, interligando-os, resolver situações reais ou, pelo menos, plausíveis. Afinal, dentro de poucos meses eles seriam, seguramente, confrontados com problemas de natureza semelhante aos que eu lhes punha, se fossem exercer a profissão na área do Planeamento Territorial a que pertenciam as cadeiras que eu lhes dava. Como as provas eram muitas

e eu, ao corrigi-las, tinha uma grande preocupação de justiça relativa, lia todas as primeiras perguntas, depois as segundas e, assim, sucessivamente. Qual não foi o meu espanto quando verifiquei que as respostas eram praticamente todas iguais, sem nunca se referirem às questões que eram postas, elaborando sobre o tema em causa. Telefonei logo aos assistentes a perguntar se teria havido cópia durante a prova, assegurando-me eles que não; tudo havia decorrido de forma correcta. A verdade é que o estilo se manteve nas quatro ou cinco perguntas feitas. Era como se reflectissem todos sobre uma palavra-chave – localização industrial, mais-valias, loteamentos, hierarquia de planos,... – dizendo todos as mesmas coisas. Marquei uma reunião de docentes para dois dias depois, após ter corrigido todos os pontos. Se não houvera cópia nem troca de impressões durante as provas, como é que as respostas eram quase sobreponíveis?... Um deles ofereceu-se para averiguar, tentando esclarecer o mistério. A resposta pôs-me numa fúria que tive dificuldade em sossegar... Havia três ou quatro deles que tomavam notas e elaboravam respostas-padrão que circulavam entre eles, admitindo que eu perguntasse aquilo em que mais havia insistido durante o ano. Essas formavam o que eles chamavam as trinta ou as quarenta “mais lindas” ou, como diziam na gíria, “mai-lindas”. O que era preciso era detectar a palavra-chave. Não interessava a questão que havia sido posta. Importava encher o papel com coisas que não estivessem erradas, mas tanto fazia que se respondesse à pergunta como não. O que interessava era o dez, porque o emprego já estava garantido... Ainda fiz um esforço para distinguir um ou outro que tinha usado a cabeça, mas fui invadido por uma tristeza imensa!... O trabalho de todo um ano... horas passadas a preparar cuidadosamente as lições... para ser vexado daquela maneira! Tomei a decisão de ver se poderia pedir a reforma. Contando com o tempo da Guiné a dobrar eu estava praticamente com quarenta anos de serviço. Por outro lado, tinha havido solicitações para colaborar em numerosos trabalhos que eu recusara, em nome da dedicação exclusiva. Afinal, o meu esforço havia sido correspondido com uma manifestação de “chico-espertismo” por só interessar o “canudo” e este já estar assegurado, mesmo que eu os corresse a todos com dez valores... Foi com desgosto para mim que acabou desta forma a minha carreira docente. Atribuo isso a razões conjunturais: o “pleno-emprego”!... Não se interessavam pelas matérias que

eu ensinava... Ou eu não fui capaz de as tornar tão interessantes que eles se aplicassem nelas, em nome de um alargamento de horizontes... porque o salário, esse já estava garantido. Por isso, era preciso despachar o que tinha de ser despachado. Fiquei psicologicamente em baixo durante umas semanas, mas como não sou de ficar a remoer sobre a adversidade, pedi mesmo a aposentação. Foi nessa ocasião que fiquei a saber que, para esse efeito o tempo de Governo não contava como “dedicação exclusiva”!... É como se fosse uma espécie de “biscate” que tolera acumulações variadas... Essa é a decisão de um “manga-de-alpaca” que não encontra na lei forma de apoiar uma decisão em contrário. Nunca ninguém tinha posto a questão! Por isso era trabalho a tempo parcial ou, pior do que isso, funcionava como vazio, tendo de se ir buscar atrás a situação que, no meu caso, respeitava a uma década antes... Logo me disseram que não adiantava nada fazer nenhuma exposição. Seria tempo perdido, por não haver norma habilitante! E seria escusado fazê-la porque o novo Governo era de outra cor política e ninguém se empenharia em fazê-la passar, o que, em qualquer caso, demoraria meses ou anos, o tempo que eu não queria esperar. Ou existia já essa disposição ou o melhor era esquecer... Concluí que, em Portugal, não se trata com atenção os seus ex-governantes. Não era que eu já não suspeitasse. O pior é que não aprendi a lição e passados sete anos reincidi... Devo dizer que a última coisa em que sempre pensei foi na recompensa material, em todos os lugares que exerci. Nunca discuti com ninguém o meu vencimento e não me tenho arrependido; ele ou já estava fixado, não podendo ser alterado, ou foi estabelecido sempre com generosidade... muito para além daquilo que eu me atreveria a propor... A verdade é que fiquei magoado pela forma como pus ponto final na minha actividade docente. Mas, como costumam dizer os Franceses: “À quelque chose, malheur est bon!”. Mal se soube que eu já não daria aulas no ano seguinte, fui convidado para exercer outras funções, tendo optado pelas que me solicitou o meu antigo aluno Ludgero Marques, então presidente da Associação Industrial Portuense, hoje a chamada Associação Empresarial de Portugal.

Quase no fim do ano que estive na Faculdade começou a pôr-se o problema da eleição de um novo Reitor da Universidade do Porto. E, sem qualquer fundamento, espalhou-se a notícia de que eu seria candidato, querendo muito ocupar o lugar. Comecei a dar

por ela através de algumas referências indirectas ao assunto por parte de alguns Colegas mais próximos até que um dia um deles que queria mesmo concorrer veio abertamente perguntar-me se eu me apresentaria ou não. Ficou muito aliviado quando o informei de que isso nunca tinha feito parte das minhas intenções e avançou com a sua candidatura. A razão porque eu nunca havia contemplado sê-lo estava ligada à forma de eleição do reitor, prevista na nossa legislação. O corpo eleitoral envolve os professores que têm ligações mais ou menos profundas e permanentes com a Universidade, os alunos que passam por ela transitoriamente e os funcionários não-docentes. Admite-se que todos estejam interessados na sorte da instituição, na sua prosperidade e na adequação do seu modo de funcionamento aos seus altos propósitos. Ora, não me parece que as coisas se passem desse modo. Os discentes permanecem poucos anos na casa, mostrando a experiência que se manifestam especialmente pela redução das propinas e pela melhoria dos apoios sociais (cantinas, residências universitárias, instalações desportivas, etc.), implicando sistematicamente redução de receitas e aumento de custos sobre os quais o Reitor não tem qualquer hipótese de actuação, por estar dependente das verbas que o Ministério conseguir atribuir, nesse ano, à Universidade. E os funcionários não-docentes, vão no mesmo sentido, com a circunstância de terem os seus sindicatos como via de expressão das suas aspirações. Desse modo, qualquer negociação de um candidato a Reitor, sem uma verdadeira autonomia financeira da instituição, fica reduzida ou a um exercício demagógico ou a uma intenção piedosa, sem consequências práticas reais.

Eu atribuo uma grande importância à discussão sobre o papel da Universidade e à definição de uma estratégia para o seu desenvolvimento. Mas não me estava a ver a fazer um exercício eleitoral cujas consequências não poderia cumprir, por não estarem na minha mão os instrumentos necessários. Era assunto que eu havia discutido frequentemente, dentro e fora de fronteiras. Desde um Reitor de La Sapienza, em Roma, a maior universidade europeia, que eu conhecera bem, até às universidades inglesas, passando pela de Cracóvia com quem havia analisado especificamente a forma de eleição do seu reitor, eu não encontrava razões para se adoptar uma fórmula que não me satisfazia. Vejo que hoje (2017) o assunto volta à baila (1), justificando-se as reservas que eu então punha e que me levaram a não pôr no meu horizonte a hipótese de vir a ser candidato a Reitor.

\*

Ao longo da vida eu tenho encontrado algumas pessoas que ficam de tal maneira ligadas às funções que desempenharam que não resistem a acompanhar o que os seus sucessores vão fazendo. Sofrem imensamente com isso! É evidente que os novos responsáveis não seguem a cartilha dos seus antecessores. Lembro-me de um antigo colega no Governo que seguia, pelo Diário da República, o que iam fazendo os sucessivos ministros e que não resistia a telefonar-me para comentar. As duas primeiras vezes ouvi com atenção os seus desabaços, mas à terceira tive de o chamar à realidade dos factos, o que não foi apreciado. Efectivamente, ele não gostou muito, mas eu fiquei livre de ouvir exposições intermináveis que, na realidade, não tinham resposta nem visavam outra coisa que não fosse eu concordar com ele, não sei se para invocar junto de terceiros a minha anuência. Até ao fim dos seus dias, o meu pobre amigo, aliás inteligente e sabedor, viveu com a angústia de ver os novos responsáveis não o ouvirem, tal como ele não tinha ouvido os que o precederam...

Por higiene mental, eu não acompanho o que se passa nos sectores por que fui responsável. Devo dizer que isso surpreende alguns dos meus interlocutores... que compreendem mal o meu alheamento ou, pelo menos, a minha falta de interesse pelo assunto...

\*

Quando cheguei à Associação Industrial Portuguesa, em 1996, vivia-se uma fase muito dinâmica. A Exponor funcionava em pleno, sucedendo-se as mostras, os encontros e numerosos seminários que geravam receitas confortáveis. O serviço de formação profissional beneficiava de apoios especiais que lhe permitiam uma actividade incessante. As reuniões internacionais eram frequentes. No Europarque sucediam-se realizações, as mais variadas, desde exposições e feiras no grande pavilhão até encontros de âmbito restrito nos quais se debatiam os problemas da economia portuguesa ou de um sector específico. Havia um Conselho Superior Associativo que juntava numerosas associações sectoriais ou regionais e que reunia com uma razoável frequência. Dentro dele formaram-se grupos em torno de temas que interessavam, de forma especial, a alguns deles. Era o caso



FIG. 1.º Congresso na Exponor. 1985

a energia, da formação profissional, do ambiente, das relações com as instituições universitárias ou de investigação. Por outro lado, a Associação Industrial Portuense mantinha relações especiais com a Galiza e com a Aquitânia. Fruto de contactos variados, ao longo do tempo, havia mesmo projectos comuns, nomeadamente apoiados pela Comissão Europeia, para consolidar redes de colaboração que abordavam numerosos temas e foram inspiradores para muitas acções que a Associação veio a desenvolver. Em relação à Galiza, a Região do Norte dispunha de um largo activo de colaboração. Esta havia sido lançada por mim próprio e pelo Presidente da Xunta de Galicia, D. Gerardo Fernandez-Albor (Vai fazer brevemente (2017) 100 anos!...) e muito aprofundada no tempo de D. Manuel Fraga Iribarne e do Eng. Luís Braga da Cruz.

A colaboração com outras regiões espanholas era mais aleatória. Comigo como interveniente houve algumas acções com Castilla-León (Valladolid) e com a Catalunha; a Associação de Empresários desta última era muito activa, mas dispunha de meios próprios que não nos permitiam acompanhar o que eles faziam. O próprio presidente da Associação Espanhola de Empresários veio ao Porto para pronunciar uma conferência sobre o papel dos empresários que deixou a melhor das impressões. A mim surpreendeu-me a segurança que o rodeava; estava-se numa fase aguda da actividade da ETA e quem quer que fosse que tivesse alguma importância, em Espanha, só se movia com guarda-costas.

Apesar do meu empenhamento, as relações com Bordéus eram muito assimétricas. No fundo, a razão radicava no facto de as Câmaras de Comércio francesas serem de inscrição obrigatória e a nossa funcionar em regime de voluntariado, o que determinava uma desproporção enorme entre os instrumentos de acção e os recursos financeiros que podíamos mobilizar.

As feiras na Exponor representavam, para as empresas do Norte de Portugal, grandes oportunidades de vendas. Na sua abertura estavam presentes dezenas de compradores estrangeiros que enchiam os hotéis e os restaurantes do Porto e de Matosinhos durante dois ou três dias, durante os quais faziam negócios considerados como muito interessantes pelos empresários portugueses. Essas feiras eram as herdeiras de uma grande organização privativa do sector têxtil e vestuário que, rapidamente, se expandiu para o sector do calçado, do mobiliário, da

metalo-mecânica, da maquinaria e, até, do ouro e da prata. A prática era tão dinâmica que invadiu o sector das artes, tendo havido grande sucesso nas três ou quatro feiras de arte que foram realizadas, com grande presença de galerias espanholas, particularmente de galegas. Dava ideia de que não haveria limitações à expansão, porque eram as próprias empresas que empurravam a organização. Em determinada ocasião esta viu-se a organizar mostras em Angola, Moçambique e Cabo Verde, tendo mesmo chegado a ter um terreno em Maputo, destinado à construção de um recinto especialmente dedicado ao efeito.

Era evidente que a “milking-cow” que tudo suportava centrava-se na Exponor. Quando a economia europeia começou a arrefecer e a procura de feiras e exposições acompanhou o movimento, as dificuldades foram surgindo. Mas, em 1997 e anos seguintes, ainda se vivia em período de expansão com muitos empresários a ganhar bom dinheiro e com um clima de confiança generalizado.

Os governantes, apercebendo-se da importância da Associação, não se faziam rogados para vir às inaugurações de feiras, algumas vezes tendo de participar em reuniões de contacto com os empresários nas quais raramente se aplaudia a acção do Governo, sendo o costume zurzir aplicadamente sobre ele. Ninguém perdia o sono com isso, naturalmente... E também ninguém tratava mal fosse quem fosse, especialmente o Primeiro-Ministro António Guterres que ouvia todos sempre com atenção e que encantava sistematicamente com a clareza dos resumos que fazia no final das reuniões e com as promessas que deixava. Era evidente que o mais importante consistia na atenção que ele devotava a todos. Cada um ia para casa com a certeza de que o Chefe do Governo se tinha apercebido do seu problema, porque o havia reformulado com mais rigor e clareza do que ele próprio havia conseguido expô-lo. Dava gosto ouvi-lo nesses exercícios complexos que a sua grande inteligência e a sua capacidade de expressão tornavam simples e naturais. Mas a situação internacional e a nacional iam-se agravando.

O clima de confiança, algumas vezes quase eufórico, que se vivia na Associação quando eu para lá fui, foi-se esbatendo. Quando a economia se afundou, todas as dificuldades vieram à tona, determinando a inevitabilidade da adopção de soluções radicais que surpreenderam muita gente, porque tudo se passou em pouco tempo. Felizmente, houve a coragem de implementar medidas drásticas

que, até agora (2017), asseguraram a sobrevivência da Associação, naturalmente com uma alteração radical das funções que prestava e com a adaptação aos novos tempos, que são de restrição severa em todo o mundo ocidental.

\*

Eu entrei para desempenhar, a meio-tempo, as funções de assessor do Presidente da Associação. Esta, entretanto, passou a designar-se Associação Empresarial de Portugal, AEP, para a distinguir da AIP (Associação Industrial Portuguesa). Ambas tinham como acrónimo AIP, desde os tempos da Senhora D. Maria II, o que determinava grandes confusões, obrigando a esclarecer de qual se tratava, acrescentando sempre Portuense à do Porto, o que lhe conferia, automaticamente, o estatuto de regional, contra a qual os seus membros reagiam, porque, efectivamente ela tinha associados em todo o País, mesmo em Lisboa, onde havia numerosas empresas que faziam parte da do Porto, porque queriam ter acesso aos serviços que ela prestava.

Assisti a numerosas manifestações de rivalidade entre as duas. Algumas vezes, estando presente, ofereci soluções que permitiriam ultrapassar dificuldades, porque em quaisquer circunstâncias nós seríamos pequenos quando comparados com os grandes países europeus e, especialmente, com Espanha com quem nos conviria aprofundar relações. Mas cedo percebi que não havia vontade nenhuma de colaborar. Era só preciso “faire semblant” de que o queriam fazer, mas não dar reais passos para o conseguir. Por muitas explicações antropológicas que me deem para esta quezília ocorrer entre instituições, clubes e mesmo pessoas, o que me parecia existir era uma dose excessiva de individualismo que não favorece a cooperação. Por alguma razão, os Holandeses de Amsterdão conseguiram fazer a Companhia das Índias Orientais (VOC) e a das Índias Ocidentais, tirando bom-proveito da cooperação, bem como os Ingleses com a sua Companhia das Índias Orientais. Em Portugal nunca houve nada disso: era o Rei que dizia como se devia fazer e os súbditos aceitavam; talvez ele próprio viesse a lucrar mais se estes se entendessem melhor entre si. Com D. João III, o filho do Venturoso, já havia a percepção de que não tínhamos dinheiro para sustentar tão vasto império!...

Não me foi fixada nenhuma tarefa em especial. Por isso eu ia participando em reuniões ou visitando serviços, entendendo ser minha obrigação, reduzir a escrito sugestões e informações com as quais “inundava” a administração. Isso deu como resultado terem-me sido confiados alguns sectores: o acompanhamento das relações com as associações empresariais da Galiza e, depois, com todas elas; o acompanhamento da actividade do Conselho Superior Associativo e a animação dos grupos temáticos em que ele se desdobrava; a realização de ciclos de conferências sobre temas que interessavam à classe empresarial e que emanavam das reuniões dos conselhos de administração; a realização de exposições que ilustrassem as realizações de exposições que ilustrassem as realizações específicas da Associação ou do tecido empresarial do Norte; o acompanhamento de algumas relações inter-institucionais, nomeadamente com as associações de âmbito regional ou local que mantinham uma cooperação próxima com a Associação... Em determinada ocasião passei a ser solicitado para estar presente nas reuniões do conselho de administração e, a partir de certo momento, passei mesmo a fazer parte dele.

Rapidamente me dei conta de que o meio-tempo não chegava e, não alterando as condições remuneratórias, passei a estar quase todo o dia na Associação. Mas devo dizer que o fazia com enorme gosto, porque estava a ter uma oportunidade invejável para aprofundar o meu conhecimento acerca do tecido empresarial da metade norte do País e dos seus intérpretes com quem mantinha relações cordialíssimas, muitas delas prolongadas até hoje.

Foi particularmente interessante conhecer alguns dos protagonistas da industrialização do Norte. Grandes e pequenos! Lembro-me de que um dia fui à abertura de uma feira industrial em Paços de Ferreira. E, quando me dirigia para um pequeno pavilhão, foi-me pedido pelos organizadores que o visitasse somente no final. Não invocaram as razões, mas eu disse logo que sim. Afinal o motivo era simples: ele ainda não estava acabado; os três jovens empresários, na casa dos vinte e poucos anos, estavam eles próprios a terminá-lo, reclamando por isso a hora e meia que eu levaria a percorrer todos os outros... A empresa tinha sido constituída na véspera e eles haviam decidido apresentar-se aos seus novos clientes na feira; esta era uma oportunidade imperdível para dizer que existiam... Iriam produzir (ou representar?...) colas para a indústria do calçado e tinham-se inscrito no certame

naquela manhã, imagino que duas horas antes de eu ter chegado ao seu “stand”... Quando apareci ainda estavam afogueados e de “T-shirt”, mas as latas com a cola já se encontravam nos escaparates e o nome da firma brilhava, em letras grandes, na parede do fundo... A capacidade de iniciativa era óbvio que existia. Precisava, contudo, de ser formada e canalizada para os sectores certos, enquadrando-a devidamente. Na realidade, ao longo dos anos tive numerosas ocasiões de testemunhar este tipo de situações ou a demonstração de qualidades de trabalho e de aplicação às tarefas que desempenhavam com inextinguível zelo. Por pouco “político” que seja dizê-lo não tenho dúvidas em afirmar que os atributos básicos existem, faltando, na maior parte dos casos, formação e “mundo”. Por isso nunca é de mais enaltecer o papel do Belmiro de Azevedo na sua obstinação de dotar o Porto com uma “Business School” do mais alto nível e com manifesto carácter internacional. Com ela e as outras que ela fez surgir está assegurada a formação de gestores de alto nível. Mas continua por resolver adequadamente a formação dos próprios empresários que reclama uma metodologia mais elaborada, porque de um outro grupo se trata e com exigências muito especiais.

\*

Durante esse período foi constituído um Conselho Científico da Conferência das Regiões Periféricas Marítimas da União Europeia. Fui convidado para ser o seu presidente, o que aceitei com grande satisfação, porque era uma maneira de conviver com académicos e especialistas dos mais diversos ramos e oriundos de alguns países da Europa. O facto de o presidente da Conferência ser o presidente da Toscana e o Secretário-geral um francês da Aquitânia, fez pender muito os especialistas convidados para o mundo francófono. Eles foram sempre de primeiríssimo nível, mas eu gosto de ver, neste tipo de reuniões, repercutida toda a riqueza cultural da Europa, incluindo o mundo anglo-saxónico, o germânico, o nórdico e o eslavo.

Os encontros destinavam-se a levantar os principais problemas com que se confrontava a periferia marítima da Europa. Havia uma ou duas intervenções introdutórias, por académicos incumbidos de o fazer e generalizava-se a discussão durante o resto do dia. Eu tinha de a animar!...

Tenho pena de que não tivesse havido a preocupação de elaborar resumos das sessões, porque elas foram verdadeiramente excepcionais. Admitia-se que o facto de o Secretário-geral da Conferência e de três ou quatro técnicos tomarem umas notas que seriam transmitidas ao seu comité permanente seria suficiente para extrair das reuniões tudo quanto elas podiam dar, mas não era bem assim, porque, quer as exposições iniciais quer a discussão que se lhes seguia, eram de uma riqueza tal que justificava bem que se gastasse algum dinheiro com a transcrição e a difusão do que havia sido dito.

Eu tinha o privilégio de ser o moderador dessas sessões, de maneira que ouvi tudo e tomei as minhas notas pessoais. Mas poderiam muitos outros ter beneficiado do que foi dito e discutido. Quando sou eu o responsável por tudo insisto sempre em que fique registada a memória do que se passou.

A maior parte dos encontros teve lugar em Rennes, onde estava localizada a sede da Conferência. Mas também reunimos noutras cidades, incluindo o Porto.

Só para o Leitor ter uma ideia acerca do nível dos convidados refiro os nomes do Prof. Hervé Le-Bras que abordou questões da demografia na periferia europeia e do Prof. Krzysztof Pomian que tratou das culturas europeias e das suas inter-relações. Muitos outros não eram tão conhecidos do público, mas ocupavam lugares académicos destacados em universidades europeias ou noutras instituições.

Na reunião do Porto, que tratou dos portos e de transportes marítimos, um tema recorrente nas nossas reuniões, pedi ao Bernardo Pinto de Almeida que fizesse ao Conselho uma prelecção sobre “O Mar e a Pintura”. Era uma espécie de extra, no final do encontro, para temperar um dia cheio de números, batimétricas, contentores, porta-contentores e áreas de armazenagem de segunda linha... Ele fez uma intervenção magnífica, apreciada por todos os presentes e invocada repetidas vezes nas reuniões seguintes. A inclusão de um crítico de arte num encontro técnico visava acentuar que nós, os Portugueses, somos diferentes e muito civilizados... Se não curarmos, nós próprios, de o mostrar, ninguém o fará em nosso nome... É por isso que eu insisto com os organizadores das reuniões pelas quais sou responsável que aquele preciso encontro que eles estão a organizar será o mais importante das suas vidas... Eles costumam sorrir-se, entendendo o que eu quero dizer... e comportando-se como se realmente o fosse...

Este conselho científico ainda esteve activo durante quase uma década. Comecei a ter outras solicitações que dificultavam a marcação das datas para os encontros e pedi escusa de funções. Não chegaram a acordo em relação ao nome do meu sucessor e acabaram com o conselho. Foi pena! Eu sou muito a favor de haver órgãos cuja função é pensar sem obrigações executivas. Isso permite antecipar problemas. E a periferia marítima da Europa tem-nos em grande quantidade!...

\*

Dada a boa reputação que Portugal adquiriu em relação à elaboração dos seus Planos de Desenvolvimento Regional e à negociação dos seus Quadros de Apoio Comunitário não é difícil de perceber porque foi solicitada a minha colaboração para aconselhar os novos países da União Europeia que justificavam e reclamavam uma acção similar.

A Comissão Europeia solicitou à OCDE a montagem de um programa que os elucidasse a respeito da legislação comunitária pertinente e à forma de preparar toda a documentação de base necessária. Havia, naturalmente, outros domínios em que uma acção semelhante também foi desenvolvida. No campo da Política Regional o apoio solicitado à OCDE estava na dependência directa de um Secretário-geral Adjunto, canadiano, com quem eu me entendi sempre muito bem. E, em Bruxelas, era o Director-geral Eneko Landaburu que tudo acompanhava, vindo uma vez ou outra participar nas acções que desenvolvíamos.

Assim, fiz reuniões em Varsóvia, em Gdansk, em Bratislava, em Ljubliana, em Praga e em Budapeste, muitas vezes mais do que uma vez na mesma cidade. Dessa vez, a Roménia, a Bulgária e os Países Bálticos ficaram entregues a outros responsáveis. Tenho recordações interessantes dessas reuniões. A plateia estava sempre cheia, mas havia sempre poucas perguntas. Fazia-me lembrar Portugal!... Seria por virem de um regime em que havia sempre alguém de cima que tomava as decisões e terem receio de fazer perguntas despropositadas? Adaptei-me às circunstâncias e comecei eu próprio a simular as perguntas que eles não punham. Deu algum resultado, mas não o suficiente para tornar viva a troca de impressões. Havia, todavia, um costume generalizado: às cinco e meia verificava-se uma debandada massiva, estivéssemos ou não a tratar de uma questão crucial. Não me

atrevi a perguntar se se tratava de ir buscar as crianças ao infantário ou se era um hábito, vindo do anterior regime, de pousar a caneta àquela hora, fosse o que fosse que estivesse em curso. A verdade é que os organizadores eram pessoas avisadas e para assegurar que todos ouviriam as suas recomendações, no último dia, serviam um “cocktail” de encerramento, ficando os participantes até ao fim, esperando os meninos no infantário o tempo que fosse preciso... Os hábitos são a coisa mais difícil de mudar!...

Eu suponho que as acções de difusão de informação deram resultado, a ajuizar pela maneira como rapidamente aprenderam a candidatar-se aos fundos europeus. Outra coisa era a execução do prometido. Aí houve atrasos arreliadores. Mas isso era uma questão de organização puramente interna, em relação à qual não houve solicitações de apoio. Imagino que seria muito difícil intervir a partir de fora, porque a isso andavam associadas reformas internas de fundo, a começar pelas reformas administrativas até à dos tribunais de contas. Trata-se de um processo em que a variável tempo conta muito, não chegando a vontade e sendo muito contraproducente o fornecimento super-abundante de recursos financeiros. Aqui é que se aplica a recomendação portuguesa de “dar tempo ao tempo”: o ritmo de outorga dos apoios tem de ser comandado pela capacidade de execução que o apoiado conseguir demonstrar. De outra forma, haverá desperdício de dinheiro acompanhado da instalação de “maus hábitos”...

Como eu costumo dizer, o desenvolvimento é, sobretudo, um esforço daqueles que a ele querem aceder. Se fosse somente uma questão de dinheiro seria tudo muito mais fácil...Começa por ser uma questão de vontade que reclama muita organização; só depois é que se pode falar em recursos financeiros. Há numerosos casos, por esse mundo fora em que, por razões políticas, se quis injectar meios em certas economias débeis que ficaram, manifestamente perturbadas por acidentes da mais diversa natureza, nomeadamente a instalação de canais de corrupção, que não teriam nascido se não houvesse dinheiro a correr. O Terceiro Mundo fornece inúmeros exemplos daquilo que estou a dizer, para desespero das instituições doadoras ou financiadoras do Primeiro Mundo que o querem apoiar. De qualquer modo, conservo recordações interessantes desse meu trabalho em que me apliquei com convicção. Transmitem-lhes uma experiência que



FIG. Na Fundação de Serralves com Rui Rio.  
(Porto, 2002)

admito ter sido útil, mas em retorno alarguei muito os meus horizontes acerca do processo de desenvolvimento, confirmando muitas das minhas suspeitas e impressões. Tratava-se de uma “renda” muito complexa de tecer, porque não se confinava à elaboração de modelos quantificados e ao financiamento de obras e de acções de formação; implicava mudanças de comportamento, da forma de pensar, do modo de reagir e da maneira de olhar para o mundo. Ora, todas essas adaptações requerem tempo!...

\*

Durante o tempo em que não estive no Governo, insisti em manter uma actividade cívica intensa, naquilo para que me solicitavam. Uma dessas tarefas foi a coordenação de programas eleitorais do candidato Rui Rio à Câmara Municipal do Porto, em 2001, 2005 e 2009. Pouca gente se dá ao trabalho de os ler, nem creio que a sua leitura determine o sentido de voto de muitos eleitores. Mas têm de ser elaborados e discutidos sendo seguramente, vistos à lupa pelas comissões eleitorais adversárias e por alguns jornalistas destacados para o efeito. Estou seguro, contudo, de que não têm qualquer efeito determinante sobre os resultados eleitorais. Todavia, tendo de ser feitos e apresentados convém que se invista neles o máximo para que as ideias fiquem e, em caso de ser ganhador o candidato, elas venham a enformar os programas de actividade que ele terá de apresentar para os quatro anos seguintes às eleições. Devo confessar que foi uma tarefa que me deu muita satisfação fazer. Insisti em ouvir numerosos agentes sabedores da matéria relacionada com os principais sectores da vida da Cidade. Aprendi sempre muito, porque eles sabiam, de facto, muitas coisas e estimavam ser consultados, colaborando com grande entusiasmo no que sentiam ser uma oportunidade para intervir no caminho que havia de seguir a vida colectiva.

De todos os contributos, o que mais me surpreendeu foi o de dois jovens psicólogos da Faculdade de Psicologia da Universidade do Porto respeitante ao problema dos “arrumadores”. Nessa ocasião (2001) a cidade estava enxameada de jovens na sua maioria tóxico-dependentes que arrecadavam umas moeditas a ajudar a estacionar os carros. Elas eram imediatamente transformadas em droga e não em comida, algo que os tornava visivelmente decadentes dia após dia, até que de-

sapareciam subitamente. Era uma situação deplorável difícil de atacar de forma eficaz. Os dois investigadores referidos estudavam o meio com grande aplicação e rigor. Começaram por se vestir como os seus observados e aprender a sua linguagem especial. Os segundos sabiam perfeitamente quem eles eram, mas, como tinham esperança de que algo de bom viesse do estudo em curso, contavam-lhes a sua história e as suas angústias. Desse modo foi possível caracterizar a situação e propor medidas com probabilidade de sucesso. As horas de trabalho dos dois psicólogos eram as mais diversas, de modo a que eles ficassem informados de todas as fases da vida dos observados. Dessa maneira eles ganharam um conhecimento muito aprofundado da situação e fizeram sugestões válidas que deram bons resultados. Faziam-no sempre com grande simplicidade, justificando tudo o que propunham. Estive longas horas a falar com eles de modo a poder verter no programa propostas exequíveis. Para mim tratou-se de renovar o contacto com um mundo opaco e cheio de problemas humanos complexos – o primeiro foi em relação ao Casal Ventoso, em Lisboa, relativamente ao qual se conseguiu algum sucesso – mas desta vez, ouvi relatos directos de casos desesperados... A “arrumação dos carros” era a ponta visível de numerosas situações dramáticas pessoais que dificilmente se imaginavam. O que me surpreendeu mais foi o alto grau de profissionalismo dos dois investigadores que conciliavam os conhecimentos de algumas disciplinas, que manifestamente dominavam com uma postura exemplar, com a recolha dos dados práticos que haveriam de fundamentar as suas propostas de interpretação e de acção. Fiquei com um grande respeito pelos dois. De uma maneira geral, as pessoas com as quais eu contactei participavam com grande entusiasmo no que estávamos a fazer. Conheciam bem a Cidade, tinham reflectido sobre os problemas que analisávamos e faziam propostas exequíveis, as quais foi possível verter num programa interessante. Por isso conservo boas recordações dessa tarefa.



## CAPÍTULO XXXIII

### O “CAVAQUISMO”

A primeira vez que eu ouvi falar do Prof. Aníbal Cavaco Silva foi no átrio do primeiro andar da Residência em S. Bento. Nessa ocasião não se podia fumar na Sala do Conselho, mas era permitido fazê-lo nesse espaço. Por isso, enquanto se esperava a chegada do Primeiro-Ministro Mota Pinto, os Ministros fumadores e os outros, conversavam até começar a reunião. Nesse dia, eu trocava impressões com o Vice-primeiro Ministro, o Prof. Manuel Jacinto Nunes, a quem o Primeiro-Ministro quando entrou se dirigiu, antes de saudar os restantes membros do Governo. E disse-lhe logo: “Sabe que gostei muito da conversa com aquele rapaz!”. O Prof. Jacinto Nunes, com quem eu mantive sempre as mais afectuosas relações, virou-se para mim e esclareceu: “Foi o Cavaco que veio falar com ele!”. Pensava que eu o conhecia, mas, como lhe disse que não, entre o átrio e a Sala do Conselho disse-me duas ou três coisas, concluindo: “Você ainda vai ouvir falar muito dele!”. Como acertou!

Passados uns meses, ele foi nomeado Ministro das Finanças do Primeiro-Ministro Sá Carneiro (6.º Governo Constitucional – 1980). E a primeira vez que o encontrei, pessoalmente, foi no dia 23 de Junho de 1980, quando foram inauguradas as novas instalações da Comissão de Coordenação da Região do Norte. O dia tinha sido escolhido por ser véspera do dia de S. João e isso ser emblemático no Porto. O Primeiro-Ministro veio acompanhado de um grande grupo de ministros, entre os quais estava o Ministro das Finanças com quem eu troquei palavras de circunstância. Fiz um longo discurso a descrever o que fazíamos na casa; o Primeiro-Ministro respondeu com a maior simpatia e afabilidade, mas, acabados os discursos, todos se foram embora para outro lado e, por isso, nesse dia não houve mais do que o conhecimento pessoal. Depois disso encontrei-me com ele, também muito brevemente, em duas ou três reuniões do Conselho Nacional do Plano, do qual ele era o Presidente e eu um vogal.

Curiosamente, foi também num dia 23 de Junho que ele veio visitar-me, a minha casa, para me convidar para integrar o grupo dos seus colaboradores próximos e a lista dos deputados pelo Porto às eleições seguintes. Vinha com o José Silva Peneda que ele conhecia por ter sido Secretário de Estado do Ministro Eurico de Melo, no 6.º Governo Constitucional, e que tinha começado a trabalhar comigo no longínquo ano de 1973! O episódio já foi referido nestas memórias e está minuciosamente contado na sua “Autobiografia Política” (1.º volume - Lisboa, 2002) (1). Foi então que teve lugar a nossa primeira troca de impressões. Confirmei a impressão que dele tinha: um homem com ideias claras, expondo-as de forma muito convincente, determinado e manifestamente empenhado em servir o País. Começou, assim, um período de mais de trinta anos em que, muito próximo (no Governo) ou com contactos espaçados, eu acompanhei de perto a sua carreira. Fi-lo, especialmente, como membro do seu Governo, durante dez anos, na mesma pasta. E é desse tempo que se pode dizer se houve ou não um estilo próprio a marcar a sua actuação política e, portanto, a distingui-la da dos seus antecessores e sucessores.

O Prof. Eduardo Lourenço, num pequeno artigo que publicou em 19 de Janeiro de 1995 e que intitulou de “O cavaquismo nunca existiu”, reunido nas suas “Crónicas Quase Marcianas” (2) diz que, “em democracia, a personalização é a antecâmara do autoritarismo ou de coisa pior ainda” e que, por isso, não havia “entre o tipo de governação e da política vigente, entre nós nos últimos dez anos e Cavaco Silva, um laço orgânico, uma articulação assumida, apesar da aparência em contrário”. Depois caracterizava o cavaquismo “pela ausência de discurso teórico na ordem das ideias-força e do pragmatismo na gestão quotidiana do poder e das forças, cada vez mais autonomistas e feudais, que o caracterizam nos planos económico, financeiro e administrativo”. Não negava sucesso ao sistema que dizia sem sistema e muito dependente dos “dotes de vontade e de voluntarismo (de Cavaco Silva) por vocação ou missão ideológica”. O título do artigo foi obviamente inspirado pelo de um outro livro do autor, “O Fascismo nunca existiu”, que Eduardo Lourenço havia publicado em 1976 (3). É evidente que o “ismo” não se refere a nenhuma ideologia ou sistema de poder, mas ao estilo que imprimiu à sua forma de governar. Tal como me parece que o “fontismo” não pode ser entendido como

um sistema ideológico ou de governação. Fontes inscreveu-se no quadro da monarquia constitucional então vigente e deixou a sua marca mais na forma como actuou do que na instauração de qualquer rede de poder pessoal ou de sistema ideológico de que fosse o autor.

O Prof. Reis Torgal (4) diz, aliás, que “o sufixo «ismo» supõe, se não a existência de um sistema de pensamento ou de acção, pelo menos um processo original de agir ou de pensar, ou um movimento que se criou, independentemente da importância da matriz original” (sublinhado meu). No caso de Cavaco Silva, pode-se afirmar que houve ausência de discurso teórico e que foi o pragmatismo que marcou a sua gestão. Mas esta resolveu problemas enormes de uma sociedade pouco habituada a mudanças e que havia experimentado uma que deixou tudo do avesso sem dar resposta às expectativas criadas e consideradas como naturais pela população. A profunda instabilidade que se seguiu à revolução demorou tempo a passar. Aliás, para compensar quarenta anos de ausência de discussão política, tínhamos acabado de viver dez de um excesso ideológico ensurdecedor!... A normalização foi obra de muitos que ganharam, naturalmente, o reconhecimento geral. Os governos sucediam-se sem conseguir levar a cabo uma actuação consistente e prolongada. Foi o exercício da vontade e uma dedicação sem limites que permitiram alcançar os resultados obtidos. Mas, destes, quais foram os mais marcantes?

Em meu entender, o primeiro foi o surgimento de uma classe média! Quando se olha para a História, os grandes passos que se deram, em matéria de desenvolvimento, estiveram sistematicamente ligados ao seu aparecimento e alargamento. Em Portugal, havia, antes de 1974, uma pequena elite económica sem grande sentido de responsabilidade pelo arrastamento e promoção de uma vastíssima massa que poderia ser em parte urbana, mas que não tinha influência, e por outra rural, com menos capacidade ainda para influenciar fosse o que fosse. É evidente que estas coisas não se decretam; não se pode fazer uma lei para criar uma classe média! Antes resultam da combinação de um variado número de factores entre os quais se conta a capacidade de sobreviver em boas condições, de gozar de saúde, de ter acesso à educação e à cultura, de ser capaz de se promover autonomamente e de participar nos assuntos da grei. Ora, o condimento necessário para que todos esses factores desponham ao ponto de poderem actuar entre si é a confiança.

Já outros haviam tentado instalar um clima favorável. A ascensão social fazia parte do ideário social-democrata. Já, antes, tanto Sá Carneiro como Mota Pinto tinham insistido, de modos diversos, na importância da formação e consolidação de uma classe média robusta. Tanto um como outro sabiam transmitir a necessidade de se ter ambição e confiança, a começar pela auto-confiança. O primeiro provinha da elite social portuense, mas sabia que uma das suas obrigações políticas era contribuir para alargar a camada que faz mover a sociedade, educando-a e fazendo despertar nela a vontade de progredir, desenvolvendo para isso os necessários esforços. O segundo insistia, uma vez e outra, no valor da educação e do esforço de cada um para a ascensão social, aliás eloquentemente ilustrada pelo seu excepcional percurso pessoal. A isso juntava a insistência em valores sociais como a solidariedade e a procura de uma sociedade mais igualitária. Mas circunstâncias exógenas ou internas aos grupos que detinham o poder não contribuíram para que se levasse a cabo uma acção perdurável no tempo e mobilizadora. Foi, precisamente, o pragmatismo exibido na resolução dos problemas que as pessoas sentiam como seus que foi consolidando uma confiança que não era só no Governo, mas que, neste caso, era também auto-confiança e que criou um clima em que se olhava para o futuro de uma forma nova e não apreensiva. Só assim se explicam duas maiorias absolutas consecutivas a seguir a um período “experimental” de dois anos, durante o qual se fez o teste.

É, naturalmente, da classe média que brotam os elementos capazes de estruturar uma rede capaz de assegurar um desenvolvimento sincrónico de muitas partes da Sociedade, os quais asseguram de que não é um grupo ou outro que avança, mas toda a comunidade em conjunto. É, também, natural que seja dela que surgem os elementos com maior probabilidade de integrarem elites sectoriais que, no seu conjunto, constituem o escol de um grupo. Sei bem que há alguns exemplos de quem veio dos mais modestos estratos e que conseguiu impor-se pelo seu valor; mas esses continuam a representar excepção e, por isso, são tão valorizados e enaltecidos. Mas a forma mais corrente de constituir um lastro de onde despontem elementos enquadradores da sociedade e capazes de assegurar o seu progresso é a partir de uma classe média educada, com mundo e com capacidade para entendê-lo, com facilidade de estabelecimento de relações e,

também, com um sentido de responsabilidade para com todos os outros. Ou seja, é nesta que se pode esperar encontrar os elementos que estruturam uma sociedade nas muitas malhas que, sobrepostas, constituem o tecido social, económico e cultural em que assenta um país.

Essas redes têm que possuir energia susceptível de transformação em impulso interno. E este tem de exprimir-se em permanência. Ora, isso só se consegue com gente devidamente educada e formada. É por essa razão que alguns exprimem ser a Educação uma paixão! Têm razão quando o afirmam; a dificuldade está em passar dos sentimentos à prática, fazendo com que esteja instalada e generalizada na Sociedade a vontade de todos alcançarem os níveis de Educação para que tiverem aptidão, sentindo a obrigação de o fazerem, garantindo o seu próprio nível de bem-estar e assegurando o desempenho da sua quota-parte de acção na elevação do da Sociedade por inteiro. É preciso fazer despertar o grau de inconformismo suficiente para gerar expectativas de mudança, num vasto grupo que articule o esforço com a poupança e com o investimento na melhoria do seu bem-estar material, mas também na elevação das suas próprias capacidades para ir sempre avançando.

Nesses anos houve uma generalizada vontade de ascensão social. Muitos se aplicaram com determinação nesse movimento. Como sempre acontece, uns estavam mais interessados nas aparências do que na essência. Mas a verdade é que se assistiu a uma mobilidade social expressiva, nos casos mais consistentes baseada num esforço pessoal de educação e formação. Houve também casos de mobilidade pouco fundamentada e que se traduziram mais em manifestações de consumismo e de novo-riquismo pouco consistentes e que foram parar perto. A verdade, contudo, é que houve a vontade e a possibilidade de ascender socialmente, alargando os grupos que integravam a classe média, nas diferentes tonalidades que esta sempre exhibe.

Pois foi disso que os Portugueses se aperceberam em 1987, quando deliberadamente deram a primeira maioria absoluta ao PSD. Sentiram que, daquela vez, aqueles responsáveis pelo poder, seriam capazes de contribuir de forma empenhada para a elevação do seu padrão de vida. Isso repousava no que tinham visto nos dois anos anteriores e na percepção que imediatamente tiveram de que estavam a assistir a

uma manobra político-partidária injusta, mais destinada a interromper um processo do que a proporcionar uma fórmula consistente para o exercício do poder.

Era certo que os objectivos eram muito diversos para cada um. A maior parte, seguramente, não seria capaz de explicitar as suas expectativas. Algumas vezes faziam-no de forma simplória. Lembro-me de um colega ter passado na Avenida da Liberdade, ao dirigir-se para o local a partir do qual se coordenava a operação das eleições, e ter ouvido um homem já maduro, brandindo uma bandeira e dizendo: “Desta vez é que eu vou ter um automóvel!” Era essa a expressão da sua ambição que, naturalmente, abarcava muitas outras que ele não explicitava. Era a ascensão económica que ele queria, materializada no símbolo do automóvel que era o elemento mais visível das suas aspirações.

A parte decisiva da instalação de confiança respeitava aos empresários. Aos nacionais e aos estrangeiros. No resto da Europa olhou-se durante algum tempo para Portugal com a maior das reservas. Já referi, no capítulo relativo a essa ocasião como surpreendi no meu gabinete a mulher de um delegado suíço do Conselho da Europa a falar ao telefone para casa e a dizer: “Ils sont tous barbus ou moustachus, mais très courtois!”... Nas muitas reuniões que sempre acontecem por semana no quadro das instâncias europeias, os representantes portugueses levavam o seu trabalho de casa bem-feito e intervinham com conhecimento de causa. Isso para eles era uma novidade. Depois de um tempo em que nos tinham por colonialistas de chicote, veio uma outra fase em que ou vestíamos camuflados ou camisas abertas até ao umbigo com barba por fazer e gritando slogans revolucionários... Era isso que eles tinham visto nas suas televisões. Essas imagens não esqueciam. De modo que foi com alguma surpresa que viram chegar gente que se comportava urbanamente, falava línguas e estudava os “dossiers”. Alguns vinham cá em missão e eram recebidos com maneiras que conheciam nos seus países, mas somente em estratos sociais elevados. Passou a ser o tempo em que se dizia em Bruxelas: “Portugal est chic!”. Estava na moda e isso facilitava o contacto com investidores estrangeiros.

Mas mais importante era o facto de os investidores nacionais terem mudado as suas expectativas, abalçando-se a remodelar as suas empresas antiquadas ou instalando novas. Viam empenhamento do Governo para encontrar formas de os

auxiliar, ouvindo-os com frequência e dando sequência a muitas das suas recomendações. Factores negativos antigos como uma taxa de inflação de vinte e tal por cento, foram sendo corrigidos com determinação. E estávamos a sair de um período penalizador de assistência do FMI que tanto nos havia feito sofrer, com uma facilidade inesperada, resolvendo os compromissos uns atrás dos outros.

Começou-se, também, a ver obras, há muito ansiadas, a serem concretizadas ao longo de todo o País.

Tudo isto era ligado à figura do Primeiro-Ministro que era austero, sabendo-se que ele se aplicava, sem descanso, a pegar num assunto atrás do outro, não hesitando em resolver mesmo os mais difíceis. O Almirante Napiers, referindo-se a D. Pedro IV, dizia que ele havia sido o único Português que tinha encontrado que, diante de um assunto difícil, não dizia “Amanhã veremos!”. Pois o Prof. Cavaco Silva também não adia a resposta a nenhum problema. Foi o estilo directo, frontal, objectivo, sem grandes inteiros ou rodeios que começou a definir o modo como os Portugueses o viam. Cedo ficou claro que não havia lugar para manobras dilatórias. E, coisa importante, ele dava o exemplo na aplicação e na forma directa com que tratava das coisas. O tal “pragmatismo”... Era evidente que ele era um “leader” carismático! Mas o carisma era peculiar, porque não se baseava em empolgantes discursos, mas numa aplicação, apercebida por todos, no estudo dos problemas e na sua resolução. Houve, desde 1974 e 1995, vinte anos de “leaders” carismáticos em Portugal, muito eloquentes e capazes de suscitar entusiasmos muito dedicados. Mas este novo carisma era quase tímido e muito assente num trabalho que muitos sabiam aturado e competente. Era evidente que a nova pertença à Comunidade Económica Europeia e o acesso a meios financeiros extraordinários estavam a contribuir muito para a passagem das promessas às realizações. E disso foi retirado o correspondente benefício político.

Devo dizer que não vejo qualquer razão para um Primeiro-Ministro ser um ideólogo que se aplique na construção de grandes teorias. O que a população espera é que ele vá contribuindo para a resolução de muitos dos seus problemas e seja capaz de transmitir expectativas positivas relativamente aos mais difíceis. Se é preciso dar um exemplo recente de distinção entre o político e

o ideólogo basta lembrar Tony Blair que se deu como missão interpretar na prática a “Terceira Via” de Anthony Giddens (5).

Foi isso que fez generalizar a confiança e levou muitos a apostar no investimento que criou riqueza que, por sua vez, fez aumentar o bem-estar de muitos outros, levando-os a aplicar poupanças na construção ou na compra de habitação ou de automóvel ou num consumo que, literalmente, “explodiu”... As pessoas sentiram que tinha havido, de facto, uma mudança de andamento. É certo que as ajudas comunitárias foram chegando e fizeram muito para o País mudar. Mas foi o exemplo e uma acção persistente do Governo que apoiaram a mudança que os Portugueses interpretaram e assumiram.

A mudança no sector da banca também contribuiu, para o bem e para o mal, nessa mudança geral. Os bancos tiveram acesso a crédito em condições que nunca tinham visto e trataram de o transferir para outros, muitas vezes com pouca cautela. Mas a verdade é que, nessa ocasião, havia dinheiro para tudo, até com anúncios na televisão: para a compra de casa, de carro, para viajar e para consumo corrente... Foi aí que nasceram muitos “novos-ricos”! O consumismo veio, nessa ocasião, para ficar...

Havia um clima de confiança generalizado e, em certos sectores, via-se mesmo alguma euforia que teria sido bom conter. Era muito difícil fazê-lo, porque as pessoas reagiam mal à limitação dos “sonhos grandes”. Eu posso dar o meu testemunho directo relativamente às dimensões de certos pavilhões desportivos, ou Paços de Concelho, ou loteamentos industriais... em relação aos quais eu procurava moderar as ambições, quase sempre sem grande resultado e suscitando mesmo a impaciência dos meus interlocutores.

O certo era que as pessoas haviam apreciado a receita e olhavam para o futuro como se as suas portas estivessem abertas, de par em par, para um aumento contínuo do seu bem-estar material. A isso podia-se chamar confiança. Um pouco preocupante, porque, em larga extensão, era cega, o que conduziu a numerosas imprudências. Mas, na ocasião, posso dizer que reinava a confiança, mesmo quando dizíamos que a situação externa acumulava nuvens negras. Ninguém acreditava! A função do Governo era removê-las! E ele era capaz disso...

Como sempre acontece nestas ocasiões formaram-se ideias erradas, associando-se a Cavaco Silva as estradas ou, mais genericamente, o betão, tal como já haviam feito a Fontes Pereira de Melo, com os caminhos-de-ferro. Mesmo gente com responsabilidades académicas!...

Como já referi, desde 1961, data do início da guerra em África, em Portugal não se construiu como no resto da Europa, onde as auto-estradas se rasgaram, os caminhos-de-ferro se modernizaram, as centrais nucleares asseguraram energia mais barata, as cidades destruídas se reabilitaram, enfim, tudo quanto representava o património construído se adaptara às exigências da vida moderna. Nos dez anos a seguir à revolução havia-se discutido muito mas construído nada. Em 1985, o confronto com os nossos parceiros europeus deixava-nos em má posição. Daí todos quererem obras! Não era possível ignorar reclamações tão justificadas! Se foi dada prioridade à construção (ao betão...), isso deve-se à insistência de todo o País, nesse sentido. Os “bem pensantes” críticos dessa opção só apareceriam mais tarde...

Um terceiro elemento que sem dúvida contribuiu para consolidar o “cavaquismo” foi o desenvolvimento económico e social patente. As pessoas viam-no por todo o País. Este estava a mexer e talvez houvesse até uma ideia exagerada acerca das mudanças que se estavam a operar. Mas isso era a influência virtuosa da confiança sobre o desenvolvimento e a recíproca. E o Primeiro-Ministro adquiriu a reputação de ser eficaz e de saber exercer o poder com determinação. Isso ajudou muito a reforçar a sua imagem.

Se, nas páginas anteriores deste escrito, passei de “memórias” para “quase um diário” ao descrever o dia-a-dia de um ministro dos X.<sup>o</sup>, XI.<sup>o</sup> e XII.<sup>o</sup> Governos Constitucionais foi para dar testemunho próximo da forma como tudo se passou. Eu acho que bastará estudar os Orçamentos do Estado para ver como a acção era multimoda e como se atendia tanto às obras físicas, como às pessoas e à sua preparação para enfrentarem o futuro.

Não falo nas Grandes Opções, porque os Portugueses e os seus políticos não gostam muito de se entregar a exercícios estratégicos sobre o seu futuro. Interessam-se mais pelo imediato e, por isso, focam-se no que os espera no ano seguinte. Dir-me-ão que os outros fazem o mesmo!... Eu continuo a pensar que inscrever o imediato no médio-prazo poupará muitas surpresas desagradáveis evitáveis e

facilitará a adopção de medidas que sejam capazes de minorar os efeitos negativos de muitas acções aparentemente atraentes, porque dão frutos imediatos, mas induzem inconvenientes numa fase imediata. Também o fiz com o pormenor que o Leitor viu, porque possuo notas desses tempos. Eu participei em milhares de reuniões desinteressantíssimas! Se não me obrigasse a registá-las, por sistema, eu dificilmente estaria nelas com atenção e isso seria pelo menos descortês para com os meus interlocutores e notar-se-ia. Ouvei, durante toda a vida, referências negativas ao “corpo presente e à alma ausente” de muitos participantes em reuniões nas quais o mais importante teria sido dar mostras de atenção. Por outro lado, em muitas delas, eu era incumbido de dar seguimento a assuntos da maior responsabilidade; não podia permitir-me esquecer um ou outro, confiando na memória que já não era a dos meus vinte anos. Por isso tenho registos que estão longe de ter sido usados com exaustão.

Suponho que os historiadores que olharem para essa década, apreciarão o facto de terem à sua disposição um depoimento tão directo acerca do que era o dia-a-dia de um ministro. É certo que só ficarão com uma perspectiva muito focada num conjunto de responsabilidades que, apesar de tudo, era vasto. Deverão, por isso, cruzar o que eu digo com as suas outras fontes habituais. Mas estas notas ajudá-los-ão a entender a época.

Não é a ausência de um sistema ideológico que irrita os “maîtres à penser”. É o exercício da autoridade! Tal como com Fontes, sucedeu o mesmo a Cavaco, apesar de serem personalidades muito diversas. O primeiro era um oficial do Exército transformado em político, mas um homem da corte, com traquejo em mover-se em outras cortes europeias e na nossa própria que, em matéria de intriga e “faca nas costas”, não pecava por falta de créditos. O segundo, nessa ocasião, era um académico com curta experiência política, mas tendo visto o suficiente para verificar que o seu incompromisso poderia fazê-lo suportar muitos contratempores e que a sua capacidade para avaliar as situações o ajudaria a encontrar as soluções que se impunham. Por isso, o “ismo” aplicado como pós-fixo aos seus nomes tem a ver, especialmente, com o estilo que adoptaram para exercer o poder. Mas este não pode ser o lugar geométrico dos interesses particulares daqueles que se insinuam junto dos seus agentes. Vi muitos desses reféns de grupos clientelares de

que não eram capazes de se desvencilhar; era certo que, em muitas ocasiões, serviam-se deles para realizar uma ou outra coisa; mas tudo lhes seria cobrado... É muito difícil manter-se independente no julgamento e na acção. Essa independência constitui, no entanto, uma marca do “cavaquismo”. Ninguém lhe pode apontar ter governado para este ou para aquele grupo. Era o País, no seu todo, que lhe importava e em relação ao qual ele se sentia responsável e a quem tinha de responder. Quando se lê a sua autobiografia (1), verifica-se que o formalismo com que tudo decorria era deliberado. Para contrastar com o muito informalismo que tinha vigorado em alguns governos anteriores e, também, como método para abordar os problemas. Isso tanto era verdade nas relações exteriores, como no caso de Angola, como nas dezenas de resoluções internas diárias que tínhamos de tomar como, ainda, nas relações comunitárias que não comportavam qualquer divagação fora dos cânones. A credibilidade do País constituía uma preocupação constante; ela traduzia-se: na definição de um quadro macro-económico consistente e rigorosamente cumprido; na coerência das nossas tomadas de posição nas reuniões diárias em que participávamos, a todos os níveis; na consistência das decisões internas; na exibição patente de grande coordenação da acção governativa...

Na sequência do que alguns governos anteriores haviam tentado com resultados limitados, porque não tinham durado o suficiente, o primeiro Governo Cavaco afrontou com destemor alguns exercícios políticos complexos: reduzir a inflação; promover o crescimento; dessacralizar o Estado como agente económico sem passar a tomar o “mercado como o único salvador”; considerar o mercado como o principal instrumento de promoção da produtividade, mas ter a consciência de que ele não garante, por si só, uma distribuição equilibrada dos seus frutos, mostrando uma tendência para beneficiar os actores mais dinâmicos e os espaços mais guarnecidos; promover a justiça social; modernizar e liberalizar a economia; cultivar a pontualidade nos pagamentos dos compromissos e nos comportamentos diários; extinguir serviços públicos considerados como não-essenciais ou ultrapassados... Além disso, acabar com a dependência de muitas empresas em relação ao Estado, das que haviam sido nacionalizadas, das públicas que só cumpriam ordens e de muitas privadas que gostavam do conforto das orientações do Governo.

Tudo isto irritou muita gente que não hesitava em dizê-lo. Mas todos nós nos tínhamos comprometido a fazer frente comum para mudar o estado das coisas. O Governo estava unido em torno de um projecto em que todos acreditávamos. E tínhamos confiança no que fazíamos! Por isso conseguimos transferi-la para uma boa parte da Sociedade.





LUIS FRANCISCO VALENTE  
DE OLIVEIRA

## CAPÍTULO XXXIV

### A REGIONALIZAÇÃO

Quando eu era adolescente e comecei a estar atento à vida colectiva verifiquei que, nesse tempo, as eleições para a Assembleia Nacional faziam-se, correntemente, em torno de uma lista única, a da União Nacional. Algumas vezes havia outras que representavam forças políticas que não iam até ao fim, por manifestas pressões que a isso conduziam. E os Presidentes das Câmaras eram designados pelo Ministro do Interior dentre o pessoal político afecto ao regime. Não havia escolhas! Devo confessar que nunca votei nessas circunstâncias. A primeira vez que exerci esse direito foi para a Assembleia Constituinte em 1976. Não é para admirar que não houvesse, nessas condições, grande participação. Eram sempre anunciadas votações confortáveis, mas havia a percepção generalizada de que os valores referidos não correspondiam a nada de consistente. Não é para surpreender, por isso, que as eleições não suscitassem qualquer entusiasmo aos jovens.

Mais visíveis e mesmo turbulentas eram as eleições presidenciais. Apesar de ainda ser uma criança, lembro-me bem das eleições de 1949, nas quais eram candidatos o Marechal Óscar Carmona e o General Norton de Matos. Muitos anos depois li um pequeno livro que o segundo escreveu acerca da campanha eleitoral e compreendi até onde podia ir o faccionismo do que, então, se chamava a “situação”.

Lembro-me bem da campanha para as eleições presidenciais de 1951, realizadas na sequência do falecimento do Presidente Carmona. Além do General Craveiro Lopes, candidato do regime, apresentou-se o Prof. Ruy Luís Gomes que não escondia ser comunista e o Almirante Quintão Meireles, que representava os velhos republicanos maçónicos. Ninguém ficou surpreendido por ser o General a ganhar; era uma figura austera que desempenhou com dignidade as suas funções, mantendo sempre uma grande distância em relação aos demais, políticos ou cidadãos comuns. Acabou desentendido com o Doutor Salazar e desiludido com o estado das coisas.

As eleições seguintes puseram o País em polvorosa. Eu já estava na Universidade e acompanhei tudo de perto. Os candidatos eram o Almirante Américo Tomás, o General Humberto Delgado e o Dr. Arlindo Vicente que, a meio da campanha eleitoral, desistiu a favor do anterior. Como se sabe, ganhou o Almirante Tomás, mas o regime foi muito sacudido, tendo apanhado um susto tal que se mudou o preceito constitucional que regulava a eleição presidencial, passando ela a fazer-se por um colégio eleitoral e facilmente se reelegeu o Almirante Tomás mais duas vezes, em 1965 e em 1972. Nessa altura o divórcio entre a população e o regime já era irrecuperável; poucos ligavam às eleições presidenciais.

As eleições para a Assembleia Nacional faziam surgir temporariamente alguma agitação muito controlada nas suas manifestações pela censura. Lembro-me das eleições de 1969, já com Marcelo Caetano na Presidência do Conselho, nas quais houve a novidade de aparecer um conjunto de Deputados que ficaram conhecidos como a Ala Liberal. Dela fazia parte o Francisco Sá Carneiro, que era do Porto e eu conhecia pessoalmente; os outros só passei a conhecê-los depois. Sabe-se como tudo isso acabou. Eles tomaram consciência da impossibilidade de modificar o regime por dentro e vieram-se embora. Quando foi das eleições de 1973, todos os cento e cinquenta Deputados pertenciam à Acção Nacional Popular (ANP), sem nenhum representante de qualquer outra força. O regime estava a chegar ao fim e todos nós sabíamos; só não podíamos prever era quando isso iria acontecer.

Para o que me interessa fazer notar estas referências chegam. Ninguém acreditava em eleições, nem presidenciais, nem legislativas, nem locais... Toda a gente tinha consciência de que elas não correspondiam a nenhum exercício de formulação da vontade colectiva e de que os resultados eram os que os responsáveis pela operação entendessem fixar para uso interno e externo; eles não mereciam crédito nenhum. Nessa ocasião, o comum dos Cidadãos também não distinguia entre leis aprovadas pelo Parlamento e decretos-lei aprovados pelo Governo, tal era a habituação de ser governado por decreto!... Isso, apesar de à frente da governação estarem juristas da mais alta competência...

Quando fui estudar para a Holanda (1968), vi-me confrontado com uma vivência nova, porque tanto os locais como a maior parte dos meus colegas tinha a experiência própria de um regime democrático em que as eleições eram tomadas mui-

to a sério e os seus resultados escrupulosamente observados. Isso representou, para mim, uma parte importante da experiência que fui adquirindo.

Quando regresssei de Londres, em 1971, trazia comigo o resultado de uma observação atenta sobre o modo como holandeses e britânicos estavam organizados para viver em comum, escolhendo o caminho por onde queriam seguir. No Reino Unido, a alternância entre os “Tories” e o “Labour” reflectia-se na vida de todos os dias, em coisas tão tangíveis como o preço dos transportes ou das propinas ou a criação de emprego. Era evidente que o resultado das eleições implicava mudança. E eu acompanhava a vida colectiva com verdadeira sofreguidão, porque quase tudo era novidade para mim; lia o “The Times” todos os dias (Não suporto nem nunca suportei os tabloides...) e ao fim de semana comprava também o “The Observer”, de orientação política manifestamente diversa daquele diário, mas igualmente rigoroso no tratamento dos assuntos.

Essa experiência para mim foi importante! De tal maneira, que eu não posso senão recomendar a todos os bolseiros que vão para fora que não se confinem aos seus gabinetes, laboratórios ou bibliotecas, mas observem atentamente como vivem os locais, procurando compreendê-los, a eles e aos seus costumes e tradições. Isso representará um complemento importante da sua formação, porque lhes alargará os horizontes.

Ficava algumas vezes embaraçado quando na discussão me perguntavam como se resolvia uma determinada questão no meu país ou se isto ou aquilo figurava na Constituição. A minha aprendizagem de vida começou, assim, a ser feita por observação dos outros, na Haia e em Londres, e por comparação daquilo que via com o que se passava em Portugal. Especialmente na Holanda e no meu curso de Planeamento do Desenvolvimento Regional, as matérias cruzavam muitas vezes com domínios como o da Administração Pública que, obviamente, tinham ligações com a organização política do país.

Como eu já referi, na altura própria, quando regresssei de Londres fui logo incumbido de ser o secretário do grupo de infra-estruturas que, sob a coordenação do Prof. Barbosa de Abreu, estava a preparar as contribuições que a Comissão de Planeamento da Região do Norte estava a reunir para o IV Plano de Fomento. A Comissão estava sem Presidente, nesse momento, em virtude do seu primeiro responsável, o

Dr. Mota Campos, ter sido chamado para o exercício das funções de Ministro de Estado Adjunto do Presidente do Conselho, exactamente para coordenar a finalização daquele Plano e o seu sucessor, Eng. António Carneiro, ainda não ter assumido o seu lugar. Tive de me integrar, assim, numa estrutura de planeamento que era nova no país e do qual eu não conhecia nada. Rapidamente soube das pequenas quezílias que o Ministro do Interior, Gonçalves Rapazote, levantou em matéria de precedência protocolar e de cadeiras no Conselho de Ministros que foram resolvidas com firmeza por intervenção do Chefe do Governo; mas ficou logo instalada uma divisão entre os conservadores e os mais abertos à evolução. Já referi que o Ministro do Interior deu ordens para os Governadores Civis não frequentarem as reuniões promovidas para elaboração do Plano de Fomento, mas eles vinham depois almoçar connosco para saber o que se ia passando e, em alguns casos, para contribuírem mesmo com sugestões válidas. Sempre me chocou como, numa ocasião em que o regime estava patentemente a esboroar-se, houvesse alguém empenhado em discussões secundárias (Bizâncio e os anjos... outra vez).

A estrutura foi-se consolidando, especialmente, através do exercício de pensar o futuro. E eu tive a oportunidade de conhecer alguns dos técnicos que trabalhavam no Secretariado Técnico da Presidência do Conselho, um verdadeiro alfofre de Ministros e Secretários de Estado de muitos Governos pós-revolução. O secretariado foi lançado e estava na órbita de acção do Dr. João Salgueiro, Sub-secretário de Estado do Planeamento Económico.

Haviam sido definidas quatro regiões de planeamento: a do Norte, a do Centro, a de Lisboa e Vale do Tejo e a do Sul. Houve protestos veementes por parte das autoridades algarvias e, mesmo, a intervenção de académicos que justificaram as razões pelas quais as regiões do Continente teriam de ser cinco: o Algarve de aquém-mar constituía um território distinto com problemas específicos que tinham pouco a ver com o dos três distritos a norte. E foi assim que a Região do Sul se desdobrou nas regiões do Alentejo e do Algarve. As Ilhas Adjacentes, como se dizia nessa ocasião, formavam as duas regiões de planeamento da Madeira e dos Açores, tal como são hoje as duas regiões autónomas. Foi, então, que eu iniciei um processo de conhecimento muito próximo da Região do Norte. Viajei muito por toda ela, conversei com Presidentes de Câmaras e com técnicos de todos os

sectores. As funções de secretário do grupo implicavam exercer também as de relator, o que me foi muito benéfico.

Havia outros grupos: o da Indústria, o da Agricultura, o da Educação, o dos Assuntos Sociais, o da Cultura e mais um ou dois. Muitas vezes, os presidentes e os secretários dos grupos reuniam sob a coordenação do Presidente da Comissão de Planeamento. Já referi, noutro lado, que o Eng.<sup>o</sup> António Carneiro era um homem muito inteligente e hábil na gestão das relações pessoais. Era transmontano como o Ministro do Interior e, por isso e pelas suas capacidades, conseguia ultrapassar as sensibilidades associadas ao confronto entre uma mentalidade aberta e outra muito conservadora. Fazia isso com perícia inultrapassável.

Ficou-me desse tempo um conhecimento inestimável do território e das pessoas, dos seus problemas e das suas aspirações. Houve reuniões numerosíssimas com toda a sorte de gente. Eu beneficiei muito das trocas de impressões com os meus colegas e da afinação da redacção final da nossa contribuição para o Plano de Fomento cujo primeiro ano de execução seria precisamente o de 1974. Aí passar-se-ia a uma outra fase: a da execução e, especialmente, a do seu acompanhamento que nos estava confiada. Mas, por impulso do Presidente da Comissão de Planeamento, prosseguiam as análises dos problemas da Região para cuja execução e na falta de meios públicos, ele conseguiu o contributo de bancos e de industriais que entenderam bem a importância e o alcance de se estudar a região e de se proporem sugestões fundamentadas para se resolverem os seus problemas prioritários.

As conversas com os membros do Secretariado Técnico da Presidência do Conselho ajudavam muito à convergência das contribuições regionais. Também eram de muita valia as reuniões com os responsáveis dos gabinetes de planeamento sectoriais ou dos órgãos que exerciam essas funções. Como deve acontecer, havia na estrutura de planeamento uma linha sectorial e outra regional, mantendo estes contactos periódicos para cruzamento de informações e de propostas. Foi nessas reuniões que conheci o Prof. Castro Caldas, responsável pelo planeamento do sector da Agricultura, o Dr. Arnaldo Sampaio, Director-geral da Saúde, que exercia idênticas funções na respectiva área, e o Prof. Fraústo da Silva e o Eng. Adelino Amaro da Costa do sector da Educação. Referi somen-

te aqueles que mais me impressionaram na ocasião pelo bom fundamento das suas contribuições e pela disponibilidade para assegurar a convergência das duas perspectivas: a central e a regional.

A acção das Comissões de Planeamento começou a ser apreciada pelos responsáveis locais, pelos empresários e pelas instituições dos diferentes sectores. Viam que era útil o cruzamento de informações e gostavam de participar, como era, aliás, um dos objectivos do planeamento do desenvolvimento em que estávamos empenhados. O IV Plano de Fomento havia representado a maior operação de envolvimento de todos os agentes que alguma vez se havia efectuado em Portugal e continha muitas recomendações sensatas e exequíveis. Foi, naturalmente, posto de parte com o 25 de Abril, mas, tanto na parte da análise da situação como na da formulação de propostas, tinha representado um esforço sério; era considerado como muito tecnocrático pelos conservadores da direita que abominavam tudo o que surgisse sob a designação de plano ou de planeamento que lhes cheirava logo a “soviético”... Muitas vezes tentei sossegá-los dizendo que o que se estava a fazer era meramente um exercício de “planification à la française”... Mas isso não os convencia! Para eles quem decidia era o centro e não havia mais discussões... Este não poderia alienar ou partilhar as suas prerrogativas; se o fizesse, abria a porta a ventos que nos levariam não se sabia para onde...

\*

O Poder Local, em Portugal, levou uma grande volta no século XIX, com Mouzinho da Silveira e Passos Manuel. O número de Municípios foi reduzido drasticamente e, por isso, nós estamos hoje incomparavelmente melhor do que os Franceses, os Espanhóis e os Italianos nesse preciso ponto. Temos hoje 308 Municípios; quando eu tive a tutela da Administração do Território havia 304; tivemos que nos opor à criação de alguns mais, porque há políticos que pensam ficar na História se se associarem à criação de um deles. Do que precisamos, ao contrário, é de encontrar fórmulas eficazes de articulação de Municípios vizinhos para alcançar a escala conveniente para prestar serviços descentralizados de modo eficaz e viável. Já fiz comentários a este respeito. A verdade é que a evolução das coisas se precipitou e não permitiu levar até ao fim a acção

daqueles nossos dois ilustres compatriotas, reflectindo sobre o implemento de um modelo nosso que fosse original e consonante com os princípios que eles haviam preconizado. Quando nos faltava tempo ou energia para desenvolvermos a nossa própria resposta, íamos ver como se tinha feito em França, adoptando sem mais delongas o seu modelo. Ora este era o napoleónico que, apesar de o imperador já não estar no poder, vigorou em pleno na ocasião e por muitas décadas mais... A França de Luís XVI tinha 83 departamentos; em 1811 passou para 130; e as “comunnes” mantiveram-se no nível das cerca de 36.000 que é o número aproximado de hoje em dia. Tratou-se de um exercício de centralização fortíssimo com repercussões até ao nosso tempo. Não irei fazer comparações, mas não posso deixar de recomendar uma leitura muito elucidativa da obra dos autores Jean Tulard e Marie-José Tulard, “Napoléon et 40 millions de sujets. La centralization et le Premier Empire” (Paris: 2014; Ed. Tallandier), a qual nos surpreende pela proximidade de “tiques” que ainda vigoravam em Portugal em 1974. Isso, nomeadamente no que respeitava à designação dos Presidentes das Câmaras e dos Governadores de Distrito pelo Governo (Ministro do Interior) e pela perfeita e oleada cadeia de comando que ia da periferia até ao centro, com o inevitável congestionamento em todos os sectores e com as decisões baseadas em critérios políticos exclusivamente centrais. Escusado será dizer que o guarnecimento dos lugares se fazia com base em estrictos critérios de confiança política. Em França ainda se promovia uma formação exigente dos prefeitos dos departamentos. Eles constituíam a nata dos funcionários e integravam um corpo de elite devidamente fardado, como nos tempos do Império. Em Portugal, a competência administrativa cedia o lugar à fidelidade político-partidária.

\*

Quando, em 1974, houve a demissão imediata dos Governadores Civis e dos Presidentes de Câmara, a sua substituição por novos agentes escolheu, no caso dos primeiros, representantes da confiança do novo poder e em relação às Câmaras Municipais a constituição de “Comissões Administrativas” que integraram elementos conhecidos pela sua desafeição ao regime anterior. Nuns casos, poucos, elas eram monocolores, mas, na maior parte dos casos, houve a

preocupação de fazer reflectir posições diversas, antecipando a constituição de forças partidárias que passaram a ser os veículos adoptados para, por via eleitoral, constituir os órgãos municipais. Mas as carências eram de todo o tipo. Não havia departamentos técnicos competentes a não ser nas grandes cidades e, mesmo nestes casos, tratava-se de técnicos administrativos que asseguravam uma administração espartilhada em regras definidas pelo centro que eles curavam de assegurar com escrúpulo. Os poucos engenheiros e arquitectos que havia dedicavam-se a projectar ou a fiscalizar obras que, na maior parte dos casos, eram da iniciativa pessoal do Presidente da Câmara ou a verificar a aplicação das normas estabelecidas para ordenar a actividade privada. Mas havia uma carência generalizada de capacidade técnica que comprometia, naturalmente, a qualidade das decisões políticas. Foi nessa ocasião que eu engendrei a solução dos Gabinetes de Apoio Técnico (GAT), inicialmente destinados só para as zonas do Interior, mas que rapidamente foram estendidos ao litoral e a todo o País. Já me referi a eles noutra parte com pormenor. A razão da sua rápida expansão deve-se à aceitação da minha proposta pelo Secretário de Estado da Administração Regional e Local (6º Governo Provisório) que, logo em 1975, compreendeu bem o seu alcance e me desafiou a levar por diante a operação. O Eng. Manuel Ferreira de Lima era oriundo do Secretariado Técnico da Presidência do Conselho e especializado na área dos transportes, domínio de que já tinha sido Secretário de Estado e de que haveria de ser Ministro. Eu tive uma relação de cooperação excelente com ele, assente na confiança e, evidentemente, numa grande cumplicidade em torno do objectivo de fortalecer o Poder Local em Portugal. Era um homem inteligente e com sentido de humor. Tive nele um apoio nunca regateado. A Região do Norte era, nessa ocasião, uma espécie de “laboratório” do que, posteriormente, se iria fazer em todo o País. Foi um tempo magnífico, durante o qual se concretizaram as ideias que íamos lançando.

As conversas com os Autarcas visavam o reforço do apoio técnico dos Municípios, mas, é evidente, que se falava de muitos outros temas relacionados com o desenvolvimento. O facto de aquele apoio ser dado a agrupamentos de Municípios e não a cada um deles, de per si contribuiu muito para eles se exercitarem

nas práticas de tomada de decisões em comum, as mais das vezes entre agentes oriundos de partidos diferentes, todos querendo, naturalmente, fazer vencer a sua própria posição, mas contribuindo para a definição de critérios que conduzissem a acções que a todos beneficiassem ou a um escalonamento da satisfação das necessidades do conjunto.

A Comissão de Planeamento fazia muitas outras coisas, nessa ocasião. O apoio aos Municípios era a principal preocupação, porque sabíamos que, se não fosse consolidado o papel das Autarquias, como entes com capacidade de decisão própria na esfera de acção que lhes estava atribuída, dificilmente se ancoraria o regime democrático. Algumas vezes surpreendia os nossos visitantes estrangeiros a rapidez com que se havia consolidado o novo regime. Isso decorreu, em grande parte, por se ter exercitado a sua prática ao nível mais próximo, tratando de coisas concretas. Estávamos sempre a elaborar planos de desenvolvimento que assentavam muito na caracterização que já havia sido feita da Região, mas que beneficiavam muito com as discussões frequentes que tínhamos com os Autarcas. A própria estrutura que foi lançada para o sistema de planeamento comportava um Conselho da Região, formado por representantes dos Agrupamentos designados pelos Autarcas de cada um e que escolhiam um deles para presidente que, naturalmente, tinha de prestar contas aos outros nas reuniões frequentes que tinham para decidir assuntos no âmbito dos GAT. Por outro lado, havia um Conselho Coordenador formado pelos diferentes sectores e pelos directores dos GAT, porque estes tinham um conhecimento próximo de tudo quanto se passava em cada Agrupamento. Era a conformação à lógica matricial da estrutura de planeamento, na qual se cruzavam os espaços e os sectores procurando praticar-se, todos os dias, a tarefa mais difícil que existe em Portugal e que é a coordenação.

Em determinada ocasião, propus que não fosse o Presidente da Comissão de Planeamento o Presidente do Conselho Regional, mas antes o seu Secretário-geral, elegendo os membros do Conselho o seu próprio presidente. Era a preocupação que eu tinha com a legitimidade democrática do órgão que não deveria ser presidido por um elemento designado pelo poder central. O resultado desse escrúpulo não foi grande coisa, porque os presidentes que eu conheci ao longo dos muitos

anos que trabalhei com eles tinham fidelidades locais maiores do que o entendimento das suas responsabilidades regionais. Foi aí que vi como esta questão era importante, devendo o escolhido desempenhar o cargo com legitimidade regional. Há muitas maneiras de lá chegar, mas isso agora não vem ao caso. Foi o resultado acumulado de sucessos patentes neste domínio, das reflexões que se iam fazendo a este respeito e do estudo comparado com o que tinha lugar nos outros países europeus que levou a que na Constituição de 1976 se incluísse a regionalização do País como propósito a concretizar.

Para o alargamento dos nossos horizontes muito contribuiu termos aderido ao Conselho da Europa, beneficiando de numerosas missões que vieram a Portugal para nos apoiar nas nossas iniciativas, carreando para as discussões a experiência adquirida nos diversos países. Também ajudou muito a nossa pertença à Conferência das Regiões Periféricas Marítimas que era da Comunidade Europeia, mas que sempre entendeu que Portugal e Espanha acabariam por integrá-la. Só uma vez um socialista italiano teve o mau gosto de levantar a questão, numa reunião em Bari, mas a reacção dos membros mais prestigiados da Conferência foi de tal modo expressiva que o homem nunca mais voltou à sua reivindicação, tendo a evolução das coisas conduzido a que eu próprio fosse eleito como presidente da Conferência mesmo antes de Portugal ser membro da Comunidade. Alguns anos depois ocupou o lugar o Dr. Alberto João Jardim que foi quem mais anos esteve naquela posição e com apazimento geral de todas as regiões marítimas da Europa.

A partir do Primeiro Governo Constitucional passou-se a trabalhar nas cinco regiões do Continente num processo que conduziria às regiões administrativas. Ainda se chamavam Comissões de Planeamento. A nova designação de Comissões de Coordenação Regional surgiu no Quinto Governo Constitucional e foi da iniciativa do Coronel Costa Brás e do Dr. José da Silva Peneda, respectivamente, Ministro da Administração Interna e Secretário de Estado da Administração Regional e Local; nessa ocasião deu-se um novo impulso à legislação que regulava a estrutura do planeamento.

\*

As razões invocadas para se proceder à regionalização eram fáceis de entender: i) o País exibia um grau de centralização exagerado, tudo subindo à capital para decisão, com os atrasos inerentes ao congestionamento das cadeias processuais; ii) as disparidades de desenvolvimento entre o Litoral e o Interior eram muito expressivas e não mostravam sinais de reversão, sendo por isso necessário atribuir a alguém o encargo de procurar atenuá-las; e iii) não havia tradição de participação pública no processo de tomada de decisões, tornando-se urgente envolver o maior número de agentes na definição das soluções e no seu implemento. Mas estas haviam sido as razões pelas quais, no último governo do regime anterior e ao arrepio das tradições centralizadoras vigentes, se tinha esboçado um passo ousado muito ligado aos jovens quadros do Secretariado Técnico da Presidência do Conselho e à acção do Sub-secretário de Estado João Salgueiro.

Havia-se evoluído muito desde esse tempo, envolvendo os Autarcas e reforçando o papel dos responsáveis sectorais desconcentrados. E, especialmente, consolidando a coordenação das diversas iniciativas tomadas, de modo a tornarem-se palpáveis os seus resultados. Mas não se pense que tudo isso se fazia sem manifestações de protesto. Quando se empreendia uma acção que beneficiasse especialmente Trás-os-Montes, lá vinham os do Alto-Minho dizer que estavam em idêntico estado de necessidade. Isso levaria a que fossem encetados estudos e desenvolvidas acções que respondessem às reclamações, procurando realmente caminhar no sentido da aproximação das diversas parcelas da Região.

Em determinada ocasião, a grande rede das estradas nacionais herdada do regime anterior com mais de três categorias na sua classificação foi, justamente, considerada como demasiadamente pesada para ser gerida a partir da Junta Autónoma de Estradas em Almada e não se queria estar a reforçar a estrutura distrital com mais meios, especialmente os humanos, porque eram caros e não havia técnicos que quisessem ir para Bragança ou para a Guarda. O resultado foi encetar uma desclassificação das estradas passando muitos trechos para a esfera municipal. Mas nem todas elas tinham funções exclusivamente locais. Havia numerosos eixos rodoviários que poderiam ter integrado redes regionais. Mas o Ministério das Obras Públicas insistia em ficar responsável exclusivamente pe-

las estradas com importância nacional, não havendo um nível de administração regional a quem pudesse ser confiada uma rede composta pelos trechos com funções supra-municipais. Deu muito trabalho negociar com os Municípios a transferência de responsabilidades sobre essas estradas. Teria sido mais lógico estabelecer redes regionais! Mas dependentes de quem?

Os exemplos poderiam suceder-se em muitos outros sectores. Especialmente depois de 1995, houve soluções "criativas" que contornaram a ausência do escalão regional, por via do recurso a arranjos espaciais sem significado funcional. Chegou-se ao ponto de um Secretário de Estado "imaginativo" querer cobrir o País com áreas metropolitanas que não o eram, nem de longe nem de perto... A ignorância é sempre atrevida!... Foi, então, adoptada a designação de "comunidades intermunicipais" para referir espaços desenhados sem grande esforço de análise e de justificação.

A prática do planeamento e da coordenação regional tinha entrado de tal forma no imaginário e nos hábitos dos Portugueses que ninguém estranhou que, na Constituição da República Portuguesa de 1976, tivesse sido incluído no Título VIII a criação de Regiões Administrativas, tendo como órgãos representativos a assembleia regional e a junta regional. Por outro lado, toda a gente compreendeu que as regiões insulares, devido às suas características especiais, beneficiassem de uma grande autonomia que tem provado ser benéfica para a condução dos seus destinos. Tanto a Região Autónoma da Madeira como a dos Açores são, entre as regiões europeias, das que beneficiam de maior autonomia, mesmo em comparação com as regiões italianas designadas como de estatuto especial.

A nossa Constituição experimentou sucessivas revisões. Na sua versão actual (2017), ainda lá figuram as regiões administrativas, embora rodeadas de condições tais para a sua criação efectiva que está tudo bem aferrolhado para que elas não vejam a luz do dia. É preciso mudar o ferrolho! A isso voltaremos mais tarde.

\*

O que estava em causa era criar pessoas colectivas territoriais de direito público, de âmbito supramunicipal, dotadas de órgãos próprios de decisão e aos quais seriam atribuídas competências e meios para a prossecução de interesses próprios das populações respectivas, como factor da coesão nacional. Este é praticamente

o texto do Artigo 1.º da Lei-quadro das Regiões Administrativas, Lei n.º 56/91, de 13 de Agosto, cuja elaboração acompanhei ao longo de todo o seu percurso, a começar pela sua proposta. O discurso que pronunciei no Parlamento, no dia 11 de Abril de 1991, está publicado (Discursos VI); por isso não o reproduzo na íntegra, mas virei a citar, mais tarde, alguns dos seus excertos.

A verdade é que a proposta que apresentei, em nome do Governo, não nasceu do nada. Teve, mesmo, um longuíssimo período de gestação. Nos primeiros anos, após 1977, havia abertura de espírito para ensaiar novas modalidades institucionais. As pessoas estavam atentas à experimentação de fórmulas que não tinham sido tentadas antes. Por outro lado, como a prática do trabalho das Comissões de Planeamento Regional havia sido positiva, a sua permanência não era contestada. Mas o passo a dar era formalmente importante e, por isso, deveria ser preparado e muito discutido com o maior número de Cidadãos, quer eles tivessem funções públicas, quer não. Importava esclarecer bem as competências a atribuir ao novo escalão da Administração. Os Distritos não tinham tido as funções que estavam atribuídas às Comissões de Planeamento nem possuíam meios humanos para as desempenhar; eram essencialmente os “olhos” do Governo ao longo do País e os Governadores os seus representantes políticos. Tanto assim era que, no novo regime, quando mudava o Governo rodavam os Governadores Cívicos que eram da estrita confiança política do governo de turno. Entretanto, as Comissões de Planeamento não haviam experimentado alterações de fundo; a sua designação passou a ser a de Comissões de Coordenação e as suas competências ligeiramente adaptadas, durante o Governo Sá Carneiro (1980). A grande operação de discussão pública teve início durante o 8.º Governo Constitucional, sendo Primeiro-Ministro o Dr. Francisco Pinto Balsemão, Ministro da Administração Interna o Eng. Ângelo Correia e Secretário de Estado da Administração Regional e Local, o Eng. Roberto Carneiro. Era com este que nós reuníamos com frequência para lançar o processo que começaria por uma vasta discussão de âmbito nacional.

Tínhamos a vantagem de ter sido produzido um Livro Branco da Regionalização por indicação directa do Primeiro-Ministro Sá Carneiro, em 1980. A discussão política, começada em 1981, teve a colaboração de vários membros do Governo que participaram em numerosas reuniões, ao longo do País. Era natural que a

maior parte do trabalho recaísse sobre os técnicos das Comissões de Coordenação, porque eram eles que estavam mais familiarizados com as questões pertinentes. Mas o entusiasmo do Secretário de Estado foi fundamental, bem como o empenhamento do pequeno Secretariado Técnico que ele montou para o efeito. O próprio Primeiro-Ministro Francisco Balsemão tinha, convictamente, posto a regionalização no Programa do Governo. Lembro-me de ter falado com o Prof. Freitas do Amaral, então Vice-Primeiro-Ministro e Ministro da Defesa e de ele mostrar um inequívoco entusiasmo pela grande mudança que se ia preparando. Para o lançamento da campanha havia que esclarecer o conteúdo do que estava em causa. Para isso organizou-se uma acção de formação que teve lugar no Vimeiro; foram seus organizadores os Drs. Silva Peneda e Nuno Vitorino. A discussão foi generalizada a todo o País. Como fazia parte das instruções dadas, houve relatórios diversos de toda a campanha. Eles devem estar nos arquivos do Ministério da Administração Interna. A verdade é que, durante os Governos Sá Carneiro e Pinto Balsemão, o tema esteve em alta e o processo parecia imparável. Eu próprio participei em numerosas sessões de trabalho com discussão interessada por parte dos assistentes. Como se compreende, estas eram mais vivas e participadas nas localidades do Interior, tanto no Norte como no Alentejo. O tema, todavia, esfriou quando veio o Governo do Bloco Central, em 1983. O meu interlocutor para o efeito era o Eng. Eduardo Pereira, Ministro da Administração Interna, sendo o Dr. Fernando Nogueira o Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional. Continuava o trabalho anterior de preparação de acções de desenvolvimento diversas, mas a campanha que havia sido lançada com entusiasmo não foi retomada. A regionalização continuava a figurar na Constituição de 1976, mas, manifestamente, havia deixado de representar uma prioridade para o novo Governo do Dr. Mário Soares. Durante todo esse tempo, eu estava profundamente envolvido com a preparação, negociação e implementação do Programa de Desenvolvimento Regional Integrado de Trás-os-Montes (PDRTM). Entretanto, o Partido Popular Monárquico apresentou, em 1982, uma proposta prevendo a criação de duas áreas metropolitanas e de treze regiões administrativas. Devo dizer que ninguém ligou muito à iniciativa.

A revisão constitucional de 1982 manteve os preceitos vindos da versão original, especificando que, na criação das Regiões, deveriam ser ouvidas as Assembleias Municipais e recomendando que ela não beliscasse as novas competências a atribuir aos Municípios. A nova revisão constitucional de 1989 consignou a obrigatoriedade de criação simultânea das Regiões e eliminou a figura do Conselho Regional com funções consultivas que, a ajuizar pelo que havia acontecido com os Conselhos Consultivos Municipais só serviria para criar um ruído desnecessário. O processo foi retomado quando eu entrei no 10.º Governo, do Prof. Cavaco Silva. As discussões sobre a descentralização e sobre desconcentração eram recorrentes. Falava-se, especialmente quanto à primeira, na transferência de competências para os Municípios, mas, em relação à segunda, havia muitas funções que estavam vocacionadas para instâncias regionais; algumas delas foram instituídas. Durante alguns anos, ninguém pôs em causa o consignado na Constituição que aliás ainda hoje (2017) lá figura. Quando se levantou a questão de preparar uma proposta de lei para a concretizar, também não houve discussão em relação a quem o faria. Foi por isso que fui eu o responsável pela sua preparação e quem recolheu, em Conselho de Ministros, as sugestões dos Colegas. Também fui eu a sustentar a sua discussão na Assembleia da República. Foi assim que se aprovou a Lei-quadro 56/91, de 13 de Agosto. A sua apresentação no Parlamento tinha tido lugar no dia 11 de Abril de 1991, com a discussão correspondente. Para mim, esse dia constituiu uma data marcante. Aparentemente, chegava-se ao termo de um processo no qual eu me havia envolvido com empenhamento, entusiasmo e convicção. Mas as coisas não foram assim...

\*

Na Lei n.º 56/91, de 13 de Agosto, reafirmava-se a aplicação do princípio da subsidiariedade (“qualquer assunto deve encontrar resolução ao nível administrativo mais próximo do Cidadão, não subindo desnecessariamente a estratos superiores de decisão”) e ainda dos princípios da legalidade, da independência e da descentralização administrativa. Estabelecia-se o modo para proceder à instituição concreta das regiões. E definiam-se os domínios em que as regiões administrativas deteriam atribuições: a) o desenvolvimento económico e social; b) o ordena-

mento do território; c) o ambiente, a conservação da natureza e os recursos hídricos; d) o equipamento social e as vias de comunicação; e) a educação e formação profissional; f) a cultura e o património histórico; g) a juventude, o desporto e a ocupação dos tempos livres; h) o turismo; i) o abastecimento público; j) o apoio às actividades produtivas e l) o apoio à acção dos Municípios.

Quem leu as páginas anteriores ou folheou os meus discursos dos dez anos em que exerci as funções de Ministro de Planeamento e da Administração do Território não ficará surpreendido com aquele elenco. Ele engloba todas as áreas em que eu insisti em relação ao desenvolvimento do País e os agentes que eu considerava como parceiros para essa acção. Também incluí os domínios que eu fui referindo como sendo mais adequados para a tomada de certas decisões, como era, por exemplo, o caso de certas estradas supra-municipais, mas sem importância nacional e que, por isso, integrariam bem um estrato regional das vias de comunicação. Aquelas onze alíneas reflectiam, assim, pelo menos duas décadas de prática do planeamento do desenvolvimento; eu revia-me, totalmente, nelas e nas prioridades que o seu enunciado representava.

Falava-se especificamente na atenuação das assimetrias de desenvolvimento do território do Continente como encargo maior das regiões administrativas. Para isso elas deveriam elaborar e executar planos de desenvolvimento regional. Mas também teriam de participar na elaboração e execução dos planos nacionais de desenvolvimento. Também se falava na transferência dos serviços da administração central. Não era neste diploma que se tratava da desconcentração de serviços dessa administração para instâncias regionais; eu havia-me ocupado, uma vez e outra, dessa operação que tinha uma natureza distinta da descentralização, mas que deveria ser prosseguida paralelamente, para que houvesse articulação dos dois tipos de competências. Havia sectores, como o da Educação, da Agricultura, da Indústria e da Cultura, entre outros, que dispunham de “antenas” desconcentradas regionais que prestavam bons serviços, mas desse assunto, embora coordenados por um ministro, deveriam ocupar-se especialmente, os diferentes ministérios e os seus titulares. A evolução equilibrada aconselhava a que a descentralização e a desconcentração prosseguissem paralelamente. Avançar somente com a desconcentração contribuiria para reforçar a centraliza-

ção, porque a tornaria mais eficaz; era, aliás, a lógica dos antigos prefeitos franceses que tudo coordenavam no quadro de uma estrutura nacional em que tudo estava definido; era esse modelo único que permitia, durante a III.<sup>a</sup> República, a um Ministro da Instrução Pública (Jules Ferry) que acompanhava o Presidente da República na visita a uma escola, assegurar-lhe que àquela hora e em todas as escolas francesas, aquele mesmo texto estava a ser estudado e comentado da mesma maneira por todos os jovens daquele nível de ensino; isso correspondia à visão da “égalité” aplicada ao sector, à idade dos estudantes e à preocupação de uniformização que constituía a moda do tempo. Era evidente que não era isso que nós queríamos!... Por isso pretendíamos temperar os exageros da desconcentração com a variedade que a descentralização permitiria introduzir.

A lei definia, exhaustivamente, as competências da assembleia regional e da junta regional. Elas estavam muito em consonância com a prática entretanto adquirida, avançando naturalmente em relação à autonomia das soluções e, especialmente, conferindo legitimidade democrática às suas decisões, como era minha preocupação há muitos anos. O Leitor que leu a parte destas memórias correspondente ao tempo em que eu fui presidente da Comissão de Coordenação da Região do Norte há-de lembrar-se que eu propus, tendo sido aceite, que o presidente do Conselho Regional fosse um eleito. A prática demonstrou que um eleito local não deve exercer funções de âmbito regional, porque a fonte da sua legitimidade é local e nenhum deles é capaz de conciliar as duas perspectivas em caso de conflito entre elas. A lei também tratava das finanças regionais e do património regional que usufruíam do regime de autonomia financeira. A preocupação com a desconcentração e sua coordenação e com o estabelecimento de pontes entre os níveis regional e central levou-nos a propor a criação de um governador civil regional. Eu pensava e penso ainda que a função mais difícil de exercer, em Portugal, é a da coordenação; nós odiamos a disciplina e concertação... é preciso forçá-las! Aquele governador teria funções próprias numerosas; previa-se que ele fosse muito mais interveniente do que os “representantes da Rainha” nas províncias holandesas. Ele teria funções como magistrado administrativo e como autoridade policial. A Lei n.º 56/91 correspondia a uma mudança muito substancial da nossa estrutura administrativa territorial, mas assentava em muitas práticas que já tinham

sido aplicadas e em muitas discussões que haviam tido lugar ao longo do tempo. No Conselho de Ministros que aprovou a Proposta de Lei que eu fui encarregado de apresentar na Assembleia da República estavam presentes alguns Ministros mais abertos à mudança e outros mais conservadores. Mas todos tiveram a oportunidade de dizer de sua justiça. Quando eu fui ao Parlamento estava convencido de que “tinha as costas quentes” e de que a proposta que eu discuti e que foi aprovada correspondia à vontade do Governo, aliás constante da Constituição da República e dos sucessivos programas de governo que haviam sido apresentados e na base dos quais tinham sido ganhas as eleições.

\*

Foi, por isso, com o maior espanto quando, por volta das zero horas e trinta do dia 29 de Julho de 1994, tendo acabado de conciliar o sono, fui despertado subitamente por um telefonema do Primeiro-Ministro que me vinha perguntar se descentralização não era a mesma coisa que regionalização e vice-versa... Respondi-lhe que a regionalização pressupunha a conjugação de dois processos, um de descentralização e outro de desconcentração, mas que a sua essência era a constituição de instâncias regionais com autonomia de decisão em domínios definidos por lei. Acrescentou que estava em reunião da Comissão Política do Partido do Governo e que discutiam a oportunidade da retirada do processo de regionalização do nosso programa de acção, substituindo-o pela descentralização, em torno da qual havia acordo generalizado. Insisti em que a descentralização fazia parte integrante da regionalização, mas percebi que ele já não estava a prestar atenção à minha justificação. Como se pode imaginar, já não dormi nessa noite!

Eu não integrava a Comissão Política, mas sabia que ela tinha sido convocada para uma reunião no dia 28 de Julho, a última antes de férias. Pelos vistos, prolongara-se para depois da meia-noite... Foi com inquietação que peguei nos jornais na manhã seguinte, mas eles, obviamente, não diziam nada, dada a hora tardia a que tinha terminado a reunião. Mas as rádios já estavam todas em alvoroço. Fui à hora do costume para o meu gabinete, tendo dado instruções de que não estaria disponível para os órgãos de comunicação social. Queria saber o que se tinha passado, porque nada havia feito prever uma mudança tão radical e tão súbita. Pelo fim da manhã

comecei a fazer telefonemas a alguns membros da Comissão Política. Também tinham sido surpreendidos pela proposta. Ela havia sido apresentada por um dos elementos mais conservadores da Comissão Política que a justificou com a necessidade de “criar um facto político” antes da partida para férias!... O Governo estava em baixa, sendo necessário dar mostras da sua actividade e iniciativa. À falta de melhor anunciar-se-ia o fim da regionalização que, para o proponente, iria ter uma repercussão imensa sobre as massas que rejubilariam e com isso restaurariam a imagem do Governo... Como eu tinha sido o intérprete de todo o processo, o Primeiro-Ministro e Presidente do Partido tivera a “atenção” de me avisar do que estava para acontecer, não fosse eu ser surpreendido pela notícia através dos jornais. A minha reacção imediata foi demitir-me! Mas, reflectindo melhor, verifiquei que isso era o que deveria querer a tal ala mais conservadora, cujo comportamento eu conhecia desde há muitos anos... Nesse dia eu tinha o casamento da filha de um Amigo, ao fim da tarde, no Porto, de modo que decidi não procurar o Primeiro-Ministro que eu sabia ir para férias nessa mesma sexta-feira ou no sábado de manhã. Esclareci logo que não faria declarações públicas a esse respeito.

A minha luta interna era decidir se iria para a frente com o meu pedido de demissão ou não. Passei uns maus dias! E piores noites... Foi sem surpresa que verifiquei que a repercussão sobre a opinião pública havia sido nula ou quase. As pessoas estavam a pensar nas férias. A última coisa a que dariam importância era, seguramente, à estruturação administrativa da Nação! A própria Comunicação Social estava sintonizada para outros temas... Talvez na “rentrée” o tema fosse retomado. Entretanto, comecei a pensar que a minha obrigação era continuar a lutar pela regionalização, a partir de dentro. E que uma obstinação na demissão ainda enfraqueceria mais o governo que, efectivamente, não estava a atravessar os seus melhores tempos, como se veio a constatar um ano depois. E esse agravamento da impopularidade é que me seria assacado totalmente; eu seria responsabilizado por uma boa parte do desaire que o cansaço iria acabar por determinar. Quando regresssei de férias, esperei que o Primeiro-Ministro tivesse a iniciativa de fazer um comentário sobre o caso. Não o teve nessa ocasião nem em outro qualquer momento até hoje! Nem mesmo quando lhe enviei dois livros que escrevi sobre o tema cuja recepção não acusou.

\*

Entretanto, outras forças políticas mostraram alguma iniciativa: O Partido Socialista apresentou em 1991 o Projecto de Lei n.º 721/V sobre a criação das Regiões Administrativas, com data de 11 de Abril de 1991 e, em 1993, o Projecto de Lei n.º 94/VI sobre o mesmo assunto. Ainda em 1993, o Partido Comunista Português apresentou outros três projectos sobre criação e instituição das regiões administrativas, sobre as suas finanças e sobre as suas atribuições (Projecto de Lei n.º 91/VI, de 25/02/92; Projecto de Lei n.º 93/VI, de 25/02/92 e Projecto de Lei n.º 231/VI, de 17/11/92).

\*

Seguramente, em obediência a orientação do Governo, em 1994, o grupo parlamentar do PSD apresentou um projecto de revisão constitucional propondo a eliminação da referência às regiões administrativas no texto da Constituição. (Proj. 8/VI, com data de 21 de Setembro de 1994). Evidentemente que eu não fui ouvido nem achado nessa iniciativa. Tudo se deve ter passado através do Ministro dos Assuntos Parlamentares e com o grupo parlamentar. O primeiro signatário é o Dr. Pedro Passos Coelho. Ninguém ligou ao dito projecto, pois ainda hoje (2017) a Constituição vigente se refere explicitamente às Regiões.

\*

O facto de o PSD ter decidido substituir a prioridade concedida à regionalização pela atribuída à descentralização não alterou o quadro constitucional em vigor (então e agora – 2017). Eu esperava que, na sequência da aprovação da Lei n.º 56/91, de 13 de Agosto (Lei-quadro das Regiões Administrativas), fossem sendo dados passos no sentido da sua concretização, mas o Primeiro-Ministro achava que isso não era prioritário. Havia outros domínios em que a minha atenção seria mais urgente e, assim, fui-me ocupando da descentralização de competências para as Autarquias Locais e da desconcentração para as quatro cidades-sede de regiões, fora de Lisboa, de acordo com iniciativas que estão amplamente relatadas nos capítulos anteriores referentes à Administração Local. Não era trabalho em vão, porque tudo visava organizar uma administração mais próxima dos Cidadãos e mais eficaz, o que também constituía objectivo da regionalização. Até ao

telefonema já referido, eu estava genuinamente convencido de que se tratava de uma questão de prioridades e não de uma postura radical, tal como foi entendido por outros partidos que continuaram a trabalhar sobre questões relacionadas com o assunto. Provas disso são os sucessivos Projectos de Lei apresentados:

1) Projecto de Lei n.º 48/VII, processo de criação e instituição das Regiões Administrativas, com data de 5 de Fevereiro de 1996, apresentado pelo Partido Comunista Português;

2) Projecto de Lei n.º 94/VII, sobre as atribuições das regiões administrativas, com data de 15 de Dezembro de 1995, apresentado pelo Partido Comunista Português;

3) Projecto de Lei n.º 50/VII, sobre as Finanças das Regiões Administrativas, com data de 15 de Dezembro de 1995, apresentado pelo Partido Comunista Português;

4) Projecto de Lei n.º 51/VII, sobre as transferências de serviços e património da administração central para as regiões administrativas, com data de 15 de Dezembro de 1995, apresentado pelo Partido Comunista Português;

5) Projecto de Deliberação n.º 10/VII, apresentado pelo Grupo Parlamentar do Partido Socialista, sobre o processo de regionalização e respectiva calendarização, em 4 de Dezembro de 1996;

6) Projecto de Lei n.º 136/VII que alterava a Lei-quadro das regiões administrativas, apresentado pelo Partido Socialista, com publicação no Diário da República em 4 de Maio de 1996;

7) Projecto de Lei n.º 137/VII sobre a Lei de Criação das Regiões Administrativas, apresentado pelo Partido Socialista, com data de 11 de Abril de 1996;

8) Projecto de Lei n.º 143/VII, sobre a Criação e Processo de Instituição das Regiões Administrativas no Continente, apresentado pelo Partido Ecologista “Os Verdes”, com data de 23 de Abril de 1996;

9) Projecto de Lei n.º 144/VII, que alterava a Lei-quadro das regiões administrativas, no que se referia às suas atribuições, TÍTULO III da Lei n.º 56/91, de 13 de Agosto, apresentado pelo Partido Ecologista “Os Verdes”, com data de 23 de Abril de 1996;

10) Projecto de Lei-quadro das regiões administrativas, apresentado pelo Partido Popular CDS-PP;

11) Projecto de Lei de Criação das Regiões, apresentado pelo Partido Popular CDS-PP. Este rol de iniciativas parlamentares mostra que o tema continuou a merecer o

interesse dos diversos partidos, com excepção do Partido Social-Democrata que, pela decisão tomada na citada reunião da Comissão Política, de 28 de Julho de 1994, ficou impedido de lançar iniciativas na matéria. Como se pode imaginar, muita gente do PSD veio falar-me, mostrando que não estava nada de acordo com o banimento da regionalização que havia sido imposto. A verdade é que o partido deixou de reflectir sobre o assunto! Estamos há treze anos sem qualquer espécie de discussão interna sobre o tema o que, devo confessar, me inquieta muito, depois de tantos militantes se terem afirmado regionalistas convictos durante tantos anos. Perdeu-se uma oportunidade única com a Lei n.º 56/91, porque em torno dela houve consenso, coisa rara no Parlamento. Aliás este é invocado por alguns outros partidos nos preâmbulos dos Projectos de Lei atrás referidos (Caso do Projecto de Lei n.º 136/VII).

O desenrolar deste processo deveria merecer uma análise crítica mais profunda. Como é que de prioridade política erigida em bandeira se passa a tabu? E que este seja imposto por uma comissão transitória que exerceu funções durante um período limitado no tempo, face a milhares de militantes que, durante anos, haviam concordado com a concretização de uma nova estruturação administrativa?

Como o Leitor pode imaginar, ao longo dos anos, alguns deles têm vindo dizer-me que eu devia ter apresentado a minha demissão imediatamente, porque isso teria obstado à tomada de uma decisão que vinha ao arrepio da linha tradicional do partido. Eu gostaria que isso fosse assim, mas não tenho uma ideia tão alta acerca do peso dessa minha eventual posição. Pelo contrário, seria imediatamente acusado de ter contribuído para um afundamento do partido que estava há nove anos no poder e que acusava sinais de desgaste evidentes, como se tornou patente um ano depois. É evidente que, na ocasião, eu não podia prever a realização do referendo, o modo como foi feita a discussão do tema e a forma expedita como tudo foi saldado.

\*

Eu sei bem que a descentralização não merece um grande entusiasmo por parte dos governos centrais que gostam de comandar com pulso firme o que se passa no País. Isso é comum a todos os partidos e coligações.

Fui muitas vezes intérprete de processos de transferência de competências em que tinha de invocar princípios reafirmados solenemente e promessas feitas aos eleitores. Quando chegava o momento de definir o que eu chamava a “mochila financeira”, havia alguns Colegas mais conservadores que não escondiam a sua opinião de que se estava a ser generoso de mais, contribuindo-se para algum desmando na afectação de dinheiros públicos. Era por isso que eu ficava muito estagado quando havia denúncias públicas fundamentadas acerca da ostentação de certos equipamentos ou infra-estruturas municipais ou, pior ainda, acerca de fraudes e outras faltas cometidas por Autarcas pouco escrupulosos ou pouco preparados. Era-me sempre chamada a atenção, como se fosse eu o tutor do prevaricador; insinuava-se que eu não estava suficientemente em cima deles e tirava-se rapidamente a conclusão de que se deveria ser muito parco na transferência de dinheiros, porque eles não seriam usados com o critério devido.

Eu sabia que o reforço do Poder Local nunca deixaria de constituir uma negociação permanente, porque a “manta” não dá para todos com folga e todos querem fazer, naturalmente, o mais possível. A paciência e a persistência com que, todos os anos, eu negociava o montante do Fundo de Equilíbrio Financeiro e as transferências não-consignadas que pudessem ser aplicadas segundo critérios totalmente locais, assentavam na convicção que eu tenho de que o melhor meio de reforçar a cultura democrática dos Portugueses é levar o maior número deles a envolver-se nas decisões e na sua crítica, acompanhando o processo de afectação dos meios a todos os níveis. O perigo que nos espreita, desde sempre, é o “indiferentismo”! Por isso se torna imperioso chamar o maior número possível à participação. A melhor forma de o fazer é assegurar que eles comecem por se envolver nas decisões locais cujas implicações conhecem bem, preparando-se para intervir, de forma competente, em outras decisões de mais largo âmbito.

É evidente que a questão da legitimidade democrática das decisões importa. Por isso eu não acredito na possibilidade de eleitos locais virem a desempenhar com isenção funções de âmbito regional. A sua lealdade estará sempre orientada para quem os elegeu e, por isso, um eleito local a exercer responsabilidades regionais terá tendência natural para cuidar, em primeiro lugar, da sua própria circunscrição eleitoral. Será preciso que ele se apresente a eleições regionais para se desva-

necer essa suspeita. É evidente que ele poderá ser sempre parcial quando tiver de lidar com assuntos da sua terra; mas isso também sucede com governantes nacionais, por vezes suspeitos de favorecerem as suas próprias terras. Mas o princípio é geral: tem de haver uma legitimação democrática com base no espaço em que o eleito exercerá as suas funções.

\*

Nunca será demais, sublinhar a importância do facto de a Lei n.º 56/91 de 13 de Agosto, Lei-Quadro das Regiões Administrativas, ter sido aprovada por consenso na Assembleia da República. Perdeu-se a oportunidade única de erguer a construção de uma nova estrutura administrativa do País com base num acordo entre todas as forças políticas. Logo que se perdeu esse ensejo, começaram a entrar em jogo outros factores:

O Partido Comunista, que vive sempre preocupado com a redução do seu número de Deputados – temendo, um dia, não vir a tê-los em quantidade suficiente para constituir um grupo parlamentar – começou a julgar mais conveniente reduzir o tamanho das regiões, chegando a preferir que estas coincidissem com os distritos; ao menos Beja seria uma região comunista. Com o Alentejo todo junto (Portalegre, Évora e Beja) corria o risco de ele ir para mãos socialistas, o que o apagaria do mapa das regiões.

O CDS, importante no distrito de Aveiro, queria associar este ao Norte Litoral com esperanças de dominar, porque suspeitava de que se associasse Trás-os-Montes ao segundo, o resultado seria favorável ao PSD.

O PS propôs nove regiões por razões eleitorais e pessoais. Nas primeiras incluía-se o facto de estar desenganado em relação ao Distrito de Beja que seria sempre comunista e poderia comprometer maiorias na parte restante do Alentejo. Por outro lado, temia que Trás-os-Montes compromettesse o seu resultado no Norte Litoral. Havia, ainda, um Deputado por Viseu que escondia mal a sua ambição de presidir a uma futura Região do Centro. O PCP oscilava entre nove regiões diferentes das do PS e ainda não tão exageradas quanto os dezoito distritos que veio a defender aquando do referendo.

As sucessivas divisões regionais tinham muito mais a ver com cálculos eleitorais do que com os princípios enunciados para conduzir a regionalização entre os quais figurava a atenuação das disparidades regionais que aconselha, em toda a parte do mundo, a formar regiões heterogéneas e não homogéneas, com o encargo de fazer as partes mais desenvolvidas arrastarem as mais deprimidas, não deixando isoladas as partes mais desprovidas de recursos naturais ou de atributos de localização e, especialmente, menos guarnecidas de recursos humanos, sempre difíceis de fixar em partes remotas, pobres e por isso, menos atraentes.

No meio deste desmando de modelos de divisão regional, o PSD mantinha-se calado. Aceitou a “rolha” que lhe impuseram, assistindo à discussão dos outros sem se pronunciar publicamente. Não surpreenderá o Leitor se eu disser que, em privado, muitos me vinham comunicar a sua preferência pelas cinco regiões originais e que outros me manifestavam uma opinião favorável a sete, partindo as do Norte e do Centro em duas, convencidos de que as do interior sozinhas se governariam e desenvolveriam melhor. Eu tinha de argumentar, mostrando-lhes as dificuldades de o fazer nessas circunstâncias e sublinhando o resultado de uma prática que havia sido bem-sucedida.

No quadro da Região do Centro havia uma questão que complicava ainda mais a decisão e que tinha a ver com a rivalidade existente entre Coimbra e Aveiro e que eu entendia mal face à centralidade da primeira cidade. Surpreendi-me, um dia, quando ouvi um ilustre académico com origens em Aveiro, mas a viver em Lisboa a dizer-me, com veemência, que nunca aceitaria tal proposta. Pouca gente estará em posição de avaliar a dimensão do meu desencanto. Até porque, para muita gente, Portugal é Lisboa e o resto continua a ser paisagem e na capital muito poucos são sensíveis à importância da redução das disparidades regionais e à preocupação de procurar deliberadamente consegui-la.

Nos dias de hoje (2017) e depois dos fogos florestais de Junho e de Outubro, quando o País verificou o grau de desguarnecimento do Interior, há um movimento em prol da sua ocupação através de medidas tomadas em Lisboa! As consciências ficarão sossegadas, porque se irá fazer tudo para ajudar a melhorar as condições de vida dos que lá permanecerem. Mas, tenho pena de dizer que tudo isso terá resultados limitados, dado que os verdadeiros decisores não terão vínculos de

proximidade aos problemas e querer-se-á fazer tudo depressa, porque o “tempo político” será curto. Ora o “tempo de desenvolvimento” é sempre longo! Assistiremos ao reforço progressivo do cordão Litoral e ao esvaziamento do Interior. Perdemos duas décadas de trabalho paciente com agentes que teriam de se entregar aplicadamente a tecer uma “renda” de execução difícil e multimoda que não se presta a improvisações ou a golpes de mágica.

Na noite de 28 de Julho de 1994 assistiu-se ao triunfo dos “centralizadores”! O País não ganhou nada com isso.

\*

No Algarve havia muitos proponentes da solução que envolvia a criação de uma região-piloto: a sua, naturalmente. Eu não sou nada a favor da formação de “casos de espécie”. É evidente que o Algarve tem características específicas que fazem dele uma região indiscutível. Foi o Algarve de “Aquém-Mar”, o distrito e a província, sempre mantendo uma identidade própria e muito marcada; dispõe de uma base económica razoável e está dotado de uma rede urbana capaz de fixar profissionais especializados. O custo de vida é, correntemente, mais elevado do que no resto do País, fora da Área Metropolitana de Lisboa, mas não se revela de dificuldade inultrapassável a fixação de quadros, tanto da administração pública como das empresas privadas; mais difícil será o guarnecimento da universidade e das instituições de investigação por ser complexa a formação de núcleos especializados com variedade interna e com dimensões adequadas. Todavia, a designação de uma região que iria à frente das outras, além de representar uma falta de equidade face ao conjunto nacional, complicaria enormemente o processo, porque abriria a porta à criação de outras regiões-piloto das partes mais insistentes ou que soubessem organizar-se melhor e perder-se-ia a capacidade de coordenação de uma operação que a natureza das coisas faz dever correr de forma gradual, porque constitui, na sua essência, um “learning process”, no qual todos terão de ir aprendendo a desempenhar o seu papel. Ora isso reclama tempo e vontade de acertar, tolerando mal a introdução de factores complicativos dispensáveis.

\*

É evidente que a regionalização interessaria pouco aos directórios partidários fixados em Lisboa a quem efectivamente cabe a designação dos “cabeças de lista” e dos principais candidatos a Deputados. Haver um estrato intermédio que poderia fugir ao seu controlo faria correr o risco de diminuir o seu poder e isso é coisa de que nenhum político abre mão.

Foram circunstâncias especiais que levaram Francisco Sá Carneiro e Francisco Balsemão a preocuparem-se genuinamente com a consolidação da democracia, promovendo convictamente a existência de um nível estabilizador que seria o regional. Mas também, o mundo dos “lobbies” seria atingido pelo novo estrato administrativo. As pressões são mais facilmente exercidas sobre um único centro do que sobre uma pluralidade de núcleos. E nós sabemos que a teia através da qual se materializam aquelas relações de influência cruza os partidos do “arco da governação” e está instalada, há séculos, na capital. É preciso contar com a sua força e com a sua capacidade de expressão para poder mover alguma pedra no sentido da regionalização.

Vistas as coisas ao longo do tempo, verifica-se que o Partido Socialista sempre deu uma no cravo e outra na ferradura, jogando habilmente com propostas de simultaneidade da criação das regiões ou de mapas com um número excessivo das mesmas. Havia outras razões já invocadas neste texto para que isso acontecesse. A verdade é que nunca, num seu governo, se deram passos realmente decisivos para a adopção de uma estrutura administrativa regional.

Eu compreendo melhor aqueles que temem o surgimento de “caciques” regionais mais susceptíveis de aparecerem com cinco regiões do que com nenhuma. Mas eu gostaria de ter a certeza de que eles não existem, no modelo actual... Existem e até são muito eficazes durante o curto período em que podem exercer a sua influência. É por terem a consciência de que têm pouco tempo para a praticar que costumam ser muito insistentes; eles sabem que, na maior parte dos casos, ela durará somente até ao final da legislatura. Doutra espécie de “lobbies” se fala quando se trata de organizações e não de pessoas!... Essas são, naturalmente, mais duradouras e consistentes. Algumas são mesmo centenárias! E todas transpartidárias.

\*

Por via de regra, os Autarcas são a favor da regionalização. Eles sabem o que significa dependerem de decisões centrais e terem de correr para Lisboa para resolver problemas simples. Haverá um ou outro, habitualmente do partido no poder, que poderá mostrar-se mais hesitante. Todavia, de um modo geral, a experiência razoável que tiveram com as relações com as Comissões de Coordenação faz com que não olhem com desconfiança para as regiões administrativas.

\*

Como argumento contra a regionalização chegou-se a dizer que ela representaria uma “manobra” de Bruxelas para minar a soberania nacional e submeter o País ao controlo pelos “burocratas da Comissão”! Realmente não se recuou perante coisa nenhuma!... Mas alguns acreditavam...

\*

Procurei ser sereno na análise que fiz nas páginas anteriores. A regionalização, não sei por que razão, suscita muita controvérsia e paixão. O que referi são factos e o resultado de uma reflexão desapaixonada sobre o assunto. Se eu vivesse com grande emoção tudo quanto passei, tinha-me demitido com estrondo em 1994, procurando retirar benefícios políticos pessoais desse facto, até porque o governo estava em fase minguante, acabando, em 1995, com uma vitória expressiva do Partido Socialista. Optei por uma abordagem pela via da razão. Por isso escrevi dois livros sobre o tema. Algumas vezes perguntam-me porque, posteriormente, dei o meu apoio a quem mostrara tão pouca atenção para comigo. Quando o fiz, foi sempre convictamente e por pensar que as opções que apoiei eram as melhores soluções para o meu País, ou para a minha cidade. Nunca fiz contas ao que seria melhor para mim, pessoalmente. A vida passa depressa e a minha ambição é imensa; esta confunde-se com a sorte do País que eu não me conformo em não ver em posição mais cimeira na Europa. E não está lá porque não consegue manter períodos largos de bom governo, no quadro de um regime democrático. Temos tido alguns azares, mas também nos esforçámos pouco para convergir. É muito fácil “espalhar brasas...” ...

\*

O Partido Socialista ganhou as eleições legislativas de 1 de Outubro de 1995. No seu programa eleitoral o PS assumia “a regionalização como prioridade política e como processo democrático de redistribuição territorial da iniciativa e da participação”. O programa do XIII Governo Constitucional era claro a este respeito. Dizia, nomeadamente: “A criação das regiões administrativas deve ser feita por Lei da Assembleia da República. Não obstante, o Governo entende que se trata de uma prioridade política”. Depois esclarecia como ela se inseria “numa estratégia de desenvolvimento equilibrado das várias regiões do País” ... e continuava a sua profissão de fé no papel das regiões administrativas. Esperava-se que, dessa vez, fosse para a frente. Mas, na revisão constitucional de 1997, houve uma alteração: passou a ser a instituição das regiões obrigatoriamente objecto de referendo. O PS apresentou um projecto de divisão regional com nove regiões, o PCP e o Partido Ecologista “Os Verdes” apresentaram outra proposta, também com nove regiões mas diferentes das anteriores. Ambos os traçados haviam resultado de elaboradas cogitações eleitorais. Quem as desenhou fez contas expressamente orientadas para favorecer a hipótese de o seu partido vir a presidir a uma ou outra região. Os grandes objectivos da regionalização que haviam estruturado o conteúdo da Lei n.º 56/91 cederam o lugar a cálculos de votos potenciais. Tanto o PSD como o CDS não apresentaram propostas. O primeiro era presidido pelo Prof. Marcelo Rebelo de Sousa e o segundo pelo Dr. Paulo Portas, ambos conhecidos como ferrenhos opositores à regionalização. Acabou por haver um entendimento entre o PS, o PCP e os Verdes com o propósito de não dispersar o voto e alcançar a maioria que tornaria válido o resultado da auscultação. Isso foi feito através da Lei n.º 19/98, de 28 de Agosto, dita da criação das Regiões Administrativas, que propunha oito regiões. O PS não insistia na divisão do Alentejo e o PCP abdicou da divisão do Entre-Douro-e-Minho. O mapa resultante aproximava-se do das velhas Províncias, onde foi buscar inspiração. Havia alguns tradicionalistas que acharam isso bem. Mas eu insistia no objectivo da redução das disparidades regionais e, para esse efeito, as partes pobres que formam regiões homogéneas ficarão totalmente dependentes do centro, com os malefícios que já sabemos e que expressamente dizíamos querer contrariar. O referendo teve lugar no dia 8 de Novembro de 1998.

\*

Ao sair do Governo em 1995, eu comecei por escrever um livro que resultou de uma amplíssima auscultação que fiz com vista à preparação do programa eleitoral do PSD e que, por ter sido totalmente ignorado e, mesmo, presumivelmente perdido, justificava que ficasse registado. Este veio a ser publicado em 1995, pela Editora ASA, com o título “Bloco de Notas sobre muito do que devemos fazer para preparar o futuro”. Curiosamente, teve uma tiragem de cerca de 10.000 exemplares, o que, no panorama editorial português, é muitíssimo, mormente para um assunto árido que não é romance nem livro de aventuras ou relato de qualquer escândalo. A ele me refiro, com pormenor, no capítulo XXXIII destas memórias. Mas, antevendo que o tema da regionalização voltasse à baila, até porque constava do programa do Partido Socialista, resolvi escrever um outro exactamente com o título “Regionalização”, pela mesma editora, mas com a data da publicação de 1996. Tal como o anterior, a capa é da responsabilidade do João Machado. Neste caso ela assenta sobre um mapa de Robert, “Geographe Ordinaire du Roy”, uma carta do século XVIII que eu havia comprado em tempos em Paris e no qual o “designer” fez serpentear uma “fita” delimitando as cinco regiões que eu propunha.

O livro aborda ao longo de dezoito capítulos os principais tópicos do assunto e, tal como o anterior, teve uma tiragem muito lisonjeira e foi objecto de numerosos artigos na imprensa nacional que eu coleccionei cuidadosamente, para responder a cada uma das perguntas, dúvidas ou discordâncias que elas continham. Assim nasceu um outro livro a que dei o título “Novas considerações sobre a Regionalização” que foi publicado em 1997, pela mesma editora. O “designer” voltou a ser o João Machado e, depois de uma troca de impressões, resolvemos pôr uma bússola na capa para significar que aquele é que era o caminho. Entendi que tinha feito a minha obrigação em matéria de publicações. Foram muitos os que as leram. Aqueles que nutriam algumas dúvidas acerca do processo e as expressaram de forma pública, tiveram os esclarecimentos que pude dar. Não surpreendentemente, grande parte daqueles que eram patentemente contra residiam em Lisboa e pertenciam ou tinham exercido funções na administração central. Mais tarde, quando o Governo do Eng. António Guterres decidiu realizar um referendo, participei em numerosas sessões de esclarecimento e até num colóquio que teve lugar na Expo, organizado

pelo Dr. Eduardo Cabrita, posteriormente Secretário de Estado Adjunto do Ministro da Justiça (XIV Governo Constitucional) e actual Ministro da Administração Interna (2017). Não regateei esforços para que tudo ficasse bem esclarecido relativamente aos propósitos e dos mecanismos do processo de regionalização.

\*

O referendo teve lugar! Entretanto, tinha havido uma curiosa auscultação das Assembleias Municipais que mostraram desacordo em relação à regionalização. Muitas delas respondiam a pressões que, soubemos, haviam sido feitas pelos directórios partidários tanto do PSD como do CDS e ignoraram, pura e simplesmente, o inquérito enviado. Causou-me admiração esta “docilidade” que os faz ignorar o que mais lhes convém, submetendo-se a orientações vindas de cima. A troco de que promessas? Ou com que objectivos específicos? Nunca se saberá. A proposta submetida a referendo respeitava a oito regiões: (1.<sup>a</sup>) Entre – Douro – e – Minho; (2.<sup>a</sup>) Trás-os-Montes e Alto Douro; (3.<sup>a</sup>) Beira Litoral; (4.<sup>a</sup>) Beira Interior; (5.<sup>a</sup>) Estremadura e Ribatejo; (6.<sup>a</sup>) Região de Lisboa e Setúbal; (7.<sup>a</sup>) Alentejo e (8.<sup>a</sup>) Algarve. Os resultados relativos à pergunta “Concorda com a instituição em concreto das regiões administrativas?” foram os seguintes: a) Abstenção – 51,71%; b) Sim – 34,96%; c) – Não – 60,65% e d) Brancos – 0,98%. Assim, por menos de 30% dos eleitores, foi rejeitada a proposta de regionalização do Continente! Ou teria sido aquela divisão em oito regiões? O referendo acabou por não ser vinculativo por nele terem participado menos de 50% dos eleitores (foram 48,29% a ir às urnas, a menor taxa de participação observada até então). Foi com enorme desencanto que nessa noite ouvi o Eng. António Guterres falar na televisão. O que ele disse, em resumo, foi que no referendo efectuado havia vencido o “não”! Não se pensava mais no assunto!... Foi um grande alívio para os centralizadores. Ninguém analisou as causas do fracasso de um processo cheio de interferências externas, nas quais avultavam as pressões dos que, então, mandavam nos partidos. Poucos estiveram disponíveis para pensar por si próprios acerca do que lhes seria mais vantajoso. Já o disse algumas vezes nestas memórias: o indiferentismo é fatal para os Portugueses! Eles são facilmente manobráveis, porque não estão disponíveis para participar, fazendo o esforço necessário para isso.

O processo está hoje fechado com ferrolho forte (Art.º 58.º - Instituição em concreto – da actual Constituição da República). Só quando houver vontade política para tratar este tema como um assunto normal se poderá contemplar a retoma do tema. Entretanto, os efeitos de concentração da população, dos empregos, da riqueza e das oportunidades no Litoral irão continuar. De vez em quando, há acontecimentos que sobressaltam o País (como os Fogos Florestais de 2017). Nessas ocasiões todos ficam espantados ao verificarem que o Interior está abandonado e que não há ninguém a tratar da redução das disparidades regionais. A primeira tentação, como sempre acontece, é nomear uma comissão sediada em Lisboa e que irá tratar dos assuntos!... Não chegará a fazer nada de consistente e perdurável.

O que me dói é ver que se perdeu tempo, porque uns poucos iluminados decidiram não ir pelo caminho mais árduo – que era o que teria dado resultado – e que a maioria se comportou como de costume, recusando-se a pensar. Fez o que lhe disseram para fazer: ou não foi votar ou votou não! Também não arriscou. A isto chama-se perder as oportunidades!...

\*

O referendo foi muito mal conduzido. A primeira condição para que um referendo seja válido é que a pergunta que faz seja claríssima, não se prestando a ambiguidades de interpretação. Ora, isso não aconteceu, A primeira pergunta prestava-se a equívocos diversos: era a regionalização que estava em causa ou aquela divisão regional? A regionalização não poderia ser, porque estava consagrada na Constituição. Mas então por que não se dizia claramente que era o mapa das oito regiões que se iria votar? Na realidade, a ambição do grupo parlamentar do PSD, ainda em 1994, era mesmo acabar com a referência à regionalização no próprio texto constitucional.

Em todo o processo, faltou uma clareza cristalina que é a regra de base de qualquer referendo. O enganado, como sempre, foi o Povo! Mas este prefere jogar sistematicamente na indiferença. Não pode por isso queixar-se muito... Quem se pode queixar é quem sempre falou claro e não foi tratado algumas vezes com lealdade e se viu confrontado, noutras, com manobras ínvias que não definiam com rigor o caminho por onde se queria seguir.

\*

A regionalização continuou, porém, a figurar na Constituição. No 15.º Governo Constitucional (Durão Barroso) houve uma tentativa de reformular a divisão administrativa do País, distinguindo três tipos de unidades de tamanho menor do que as cinco regiões administrativas propostas anteriormente, correspondendo a agrupamentos de Concelhos. Eles eram: i) as Áreas Metropolitana; ii) as Comunidades Urbanas e iii) as Comunidades Intermunicipais. A reforma foi sugerida e comandada pelo então Secretário de Estado da Administração Local, Miguel Relvas, que estava integrado no Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente cujo titular era o Dr. Isaltino de Moraes. Foram ambos avisados, por mim, de que o que sugeriam não conduziria a nada de consistente nem de estruturado. A prova está feita. Passados catorze anos não se deu nenhum passo na direção certa.

Estamos agora (2017) à espera de um Governo que retome a iniciativa sem complexos e sem se deixar subordinar pela tentação de querer comandar tudo sempre. É preciso arriscar! E, neste caso, nem é necessário arriscar muito, porque o processo pode ser progressivo. O que não deve é pôr-se “paus na engrenagem” jurídica e assobiar para o ar à espera de que o tempo passe resolvendo os problemas. O tempo passará inexoravelmente mas sem resolver os problemas.

\*

Será que é preciso seguir à letra a recomendação de Victor Hugo: “Se quereis ter razão amanhã, morrei hoje!”?... Eu só irei quando o Criador me chamar ou quando a “máquina” deixar de funcionar...



## CAPÍTULO XXXV

### PREPARAÇÃO DO PROGRAMA ELEITORAL DO PSD PARA AS ELEIÇÕES DE 1995

Como disse noutro lado (Capítulo XXVIII), o Prof. Cavaco Silva pediu-me para coordenar um pequeno grupo que elaborasse, com grande participação, o programa do partido para as eleições de 1995. Numa primeira fase, far-se-ia uma ampla auscultação com referência aprofundada aos diversos temas. Depois de se ter feito o levantamento mais exaustivo que se pudesse, até ao verão seguinte, passar-se-ia a uma fase de selecção que teria de ser feita já em âmbito restrito e confinada aos órgãos próprios do partido, com quem a versão programática teria de ser analisada e discutida. O que vem a seguir é o resultado da fase alargada de recolha de informação. A segunda fase nunca ocorreu por razões que eu direi no final deste capítulo. Mas esta é a que interessa mais ao Leitor, porque traduz o que era a situação do País e os seus problemas na primavera de 1994, tal como a viam alguns membros da Sociedade escolhidos por estarem em situações particularmente interessantes para o fazerem. O primeiro encontro com os meus dois colegas de equipa (o Dr. Salter Cid e o Dr. Pedro de Almeida) teve lugar em 21 de Abril e a primeira reunião de trabalho em 3 de Maio. Cada uma delas era “mais ou menos” temática, porque os participantes poderiam fazer considerações sobre tudo aquilo que considerassem ser problemas da Sociedade Portuguesa e soluções para os resolver. Posteriormente, seria eu e os meus colegas a arrumar as recomendações conforme entendêssemos mais adequado.

Referir-me-ei, em seguida, às reuniões que tive a honra de coordenar. Devo dizer que este trabalho de “brain-storming” e de audição de pessoas competentes nas suas áreas é talvez a coisa que eu mais gosto de fazer. Cada um dos presentes havia, generosamente, aceitado aplicar uma boa parte de uma tarde a reflectir sobre o País e a fazer recomendações acerca do que, no seu entender, nós deveríamos fazer para o desenvolvimento.

Todos os participantes eram pessoas destacadas nos sectores em que exerciam a sua actividade. Não mencionarei os seus nomes, porque a sua colaboração foi dada a título particular; nem estava associada a uma função pública que desempenhassem, nem decorria no quadro de nenhuma sessão aberta. Era feita como expressão da sua dedicação ao País e também como manifestação de confiança no coordenador dos trabalhos. Por isso resumirei o que disseram sem revelar os seus nomes.

É evidente que o que vem a seguir corresponde à minha interpretação das suas achegas. Assim:

#### 1.<sup>a</sup> Reunião | 3 de Maio de 1994

A Comunidade Europeia estava a puxar muito para o Norte e para o Leste. Era, especialmente, a Alemanha que puxava para Leste. O ponto-chave da evolução era a Alemanha. Precisávamos de conhecer, muito bem, em termos geopolíticos o que se passava na Alemanha e o que nela se pensava. O conceito de periferia não era um conceito vazio; revelava-se mesmo muito concreto, sendo mais económico e político do que geográfico. Deveríamos fazer um esforço expressivo naqueles dois aspectos para nos integrarmos. A nossa posição tinha sempre duas vertentes, uma atlântica e outra continental. Esta última é que era nova para nós; tínhamos quinhentos anos da primeira e vinte da segunda; isso justificava a diferença. Não podíamos ter vazios na acção política nem desperdiçar nenhum factor de compensação na ligação à Europa. Uma forma tradicional de acção, no campo geopolítico, é a formação de “tenazes” que nos apertam nas nossas zonas de influência; deveríamos estar alerta para nos afirmarmos nessas paragens. A integração na periferia ou no centro era mais uma questão de vontade do que uma fatalidade geográfica. Deveríamos estar atentos ao facto de a Europa Ocidental ter entrado, há alguns anos, num período de decadência a longo-prazo; a última manifestação epidérmica desse processo havia sido o psicodrama da ratificação do Tratado de Maastricht. A Europa tinha de encontrar locais de recuo estratégico para não nos deixarmos encurralar e, especialmente, para não permitirmos ser apanhados pelas tais tenazes. Perguntava-se:

a Europa é uma potência regional ou global? Temia-se que ela pudesse ficar paralisada a gerir conflitos locais ou de fronteira. Ela tinha vocação para mais. Mas parecia, algumas vezes, que se estava a contentar com permanecer uma potência regional e isso empobrecia-nos. Iríamos assistir a uma agudização da clivagem Norte/Sul, dentro da Europa. Por isso nós não poderíamos correr o risco de ficar de fora da corrente principal da Europa que, nessa altura, era a integração na União Económica e Monetária. Não poderíamos ficar de fora dela. O contraponto a estarmos na Europa era fazê-lo, também, em África. A cooperação com os PALOP era, para isso, instrumental. Não estávamos a retirar todos os benefícios das linhas de cooperação já existentes; além disso, era importante induzir outros a fazê-lo. Deveria dar-se a maior atenção à internacionalização da economia portuguesa, diversificando os mercados. Para isso revelava-se fundamental promover a criação de grupos económicos com peso para se afirmarem; as empresas pequenas não eram capazes de se associar; só os grupos tinham dimensão suficiente para uma acção à escala que necessitávamos. Era preciso dar a maior atenção ao nosso tecido produtivo; ele pecava por falta de dimensão; era quase exclusivamente formado por pequenas e médias empresas; deveria favorecer-se o aparecimento de grandes unidades. Mesmo para nos afirmarmos em Angola e Moçambique, precisávamos de empresas que soubessem estar no terreno. O que se estava a observar era que, ao acabar-se o crédito concedido, as pequenas unidades desapareciam; não havia consistência. Era preciso robustecer as unidades que já tivessem alguma autonomia. A modernização da administração portuguesa, pública ou privada, era urgente; no nosso País, tudo andava muito devagar, em comparação com o mundo que nos rodeava, onde tudo corria depressa. Era importante reforçar o nosso tecido empresarial por via da criação de grupos portugueses. A organização deveria constituir uma prioridade. A formação era extremamente necessária, mas a mudança do Homem português não se fazia somente através dela; o ambiente em que estava imerso também contava; era preciso actuar-se sobre ele. Para criar grupos, tinha de se proceder caso a caso, auscultando os responsáveis por cada um deles; não havia uma receita universal. O custo do dinheiro era o que estava a pesar mais; mas os portos e os

seus custos não estavam a ajudar ao desenvolvimento da economia, tão dependente deles. Para fomentar a internacionalização era preciso promover o capital de risco. Mas não se criavam grupos por decisão do Governo. Era preciso que surgissem os empresários e que eles fossem fazendo crescer as suas empresas; isso demorava tempo! Dever-se-ia, por isso, procurar ganhar escala dentro do próprio País; para, depois, nos abalancharmos à projecção para o exterior. Para tal deveria verificar-se uma “convergência estratégica” entre as autoridades e os empresários. A burocracia representava um entrave demasiadamente expressivo; as próprias empresas sofriam de excesso de burocracia. A formação era essencial. Mas ajudaria muito a flexibilização da mão-de-obra, para não se perderem muitas oportunidades de negócio; a flexibilização tinha muitas dimensões: legislação do trabalho, segurança social, educação, formação, desemprego latente, etc. Só o crescimento conduziria a maior emprego. Deveria atender-se ao reforço da capacidade de investimento por parte de entidades privadas; daí a necessidade de criar empresas de capital de risco (efectivo).

A integração europeia estava a provocar uma mudança muito grande em Portugal; as nossas vantagens comparativas já não eram as mesmas; era preciso olhar para elas em permanência, porque se revelava indispensável a atracção do investimento estrangeiro. A queda do comunismo tinha alterado muito as nossas vantagens; os grandes grupos internacionais já não olhavam para nós da mesma maneira, especialmente, porque havia novos actores em presença. Tínhamos perdido dez anos (1974/84) que foram fatais para o investimento na indústria; já ninguém nos procurava para esse efeito. Antes de ir para o exterior (Angola, Moçambique, etc.) era essencial fortalecer a base de retaguarda. A Educação constituía um sector fundamental. A imprevisibilidade era a regra dos novos tempos; por isso a reacção ao imprevisto deveria ser preparada; ora, para esse efeito não havia receita mais segura do que o robustecimento de cada um por via da educação. Isso deveria acontecer a todos os níveis mas os quadros intermédios eram determinantes; Portugal era, nessa ocasião, um país de analfabetos e de doutores; aqueles eram muitos e estes poucos; havia que olhar para a educação de todos. A burocracia em Portugal era uma chaga muito resistente à mudança. Deveríamos contar com um aumento do desemprego (Que veio muito mais tarde; ainda houve

um período razoável antes do afundamento). Isso criaria tensões sociais muito sérias; por isso a flexibilização laboral se impunha. Dever-se-ia pensar mais nos desempregados do que na conservação do emprego dos que já o tinham. Para isso o estímulo do investimento era fundamental e este só aconteceria se houvesse mais facilidade no acesso ao capital de risco que tinha mesmo de o ser. A desertificação do Alentejo era preocupante; o desemprego era superior a 15%! (Hoje – 2017 – há chamamento de trabalhadores estrangeiros para as culturas do perímetro do Alqueva). O sector do turismo deveria merecer a maior atenção. Mas, o fundamental era tornar o País atractivo para os investidores. A complicação de natureza política advinha do facto de serem impopulares as medidas que havia que tomar para fazer face à questão do desemprego e isso prejudicava as eleições que se aproximavam. Dever-se-ia apoiar os grupos económicos sem complexos; os resultados compensariam.

Isso conviria que fosse feito através de uma “concatenação estratégica” entre os empresários e os governantes. A onda neo-liberalista que havia imperado nos anos 80 não conduzia a nada. Naquela data e em Portugal, o único agente económico era o próprio Estado; conviria diversificar a situação. Aquela concatenação não era negociada; era, antes, uma combinação do que deveria ser feito ao mesmo tempo pelas duas partes. Deveríamos estar preparados para enfrentar grandes convulsões na Europa, na segunda metade dos anos 90; as empresas europeias iriam produzir, mas dificilmente conseguiriam vender a sua produção; outros actores iriam irromper no mercado. Não estavam a ser resolvidos os problemas que haviam sido detectados. A segurança representava uma área de preocupação; a Europa iria ter níveis de criminalidade “americanos” e não estava habituada a isso; havia alguns subúrbios das cidades francesas onde a polícia não conseguia entrar; isso era novo; impunha-se uma atenção especial à insegurança.

Nessa ocasião (1994) os planos estratégicos dos grupos internacionais preconizavam o encerramento de unidades de produção e o reforço das redes comerciais; porque produziam muito e vendiam pouco. As condições vigentes ao tempo da nossa entrada na Comunidade Europeia haviam-se alterado radicalmente.

A coesão urbana era importante para ultrapassar os problemas de segurança que haviam sido referidos. A representatividade política deveria ser repensada; a de-

mocracia deveria ser mais representativa. A Educação e sua prioridade eram indiscutíveis. Quanto ao fortalecimento dos grupos económicos seria difícil fazê-lo sem distorções. A confiança dos Cidadãos no Estado era indispensável. A Europa ainda não havia abdicado da sua posição de potência mundial, mas estava a experimentar problemas internos muito severos. As dificuldades experimentadas no sector do emprego não eram conjunturais, porém, estruturais; daí a dificuldade em resolvê-las. No Alentejo corria-se o risco de haver um desemprego estrutural permanente. Em Portugal tinha havido um receio exagerado de ir para o exterior; mas o proteccionismo acrescido era negativo e dispensava-se bem. O Estado deveria sair de todos os sectores onde a sua presença conduzissem a distorções.

Todos os países desenvolvidos dispunham de grupos económicos. Os nossos haviam sido destruídos com base em argumentos ideológicos. Iria ser muito difícil reabilitá-los.

Mas talvez voltassem a renascer. Os nossos partidos políticos eram demasiadamente ideológicos; não tinham sentido prático para a acção. Havia uma excessiva mediatização da vida pública, afogada em sondagens contínuas que representavam uma verdadeira “votação instantânea”. Isso não era bom. Os partidos estavam a ficar cada vez mais distantes dos indivíduos. Os problemas nas zonas suburbanas iriam agravar-se; estava-se a assistir à derrocada do sistema italiano e a começar a ver os vícios do sistema espanhol; não deveríamos copiar nenhum dos dois.

Os Deputados portugueses não representavam ninguém; eram apontados pelas cúpulas. Mas os partidos também não queriam que eles representassem fosse quem fosse; queriam-nos obedientes. Era urgente a revisão do sistema representativo.

A moeda única estava em estudo. Admitia-se que pudessem integrar a União Económica e Monetária os membros fundadores e mais dois ou três (Áustria, Espanha?). Os outros teriam dificuldades expressivas. Era preciso assegurar a convergência; mas estas coisas demoravam tempo; a decimalização no Reino Unido havia tomado dez anos!... Mas a coexistência de dois sistemas monetários acarretava grandes custos informáticos. Era perceptível a preocupação dos bancos com a criação da União Económica e Monetária, porque não queriam ser o bode expiatório da operação. Havia grandes investimentos a reali-

zar nos bancos que não teriam apoio comunitário; e isso inquietava-os. Admitia-se que, em vez do chamado “big bang” (mudança simultânea para todos), pudesse existir um sistema híbrido evolutivo com pagamentos progressivos em “écus”. A educação e a formação eram indispensáveis, mas a segunda não poderia ser feita segundo uma perspectiva de curto-prazo; a grande carência era de quadros intermédios. Deveria retomar-se a ideia do Infante D. Henrique: trazer os melhores cartógrafos para ensinar em Portugal! Tínhamos que recorrer sempre aos melhores!

Dever-se-ia acompanhar de perto a evolução da Alemanha. Nesse tempo, ela tinha produtividade baixa e custos sociais enormes. A Europa estava a fene- cer demográfica e economicamente. A África sub-sahariana poderia funcionar como área de compensação; mas isso reclamava um grande esforço de coope- ração que não podia, todavia, limitar-se a uma simples ajuda financeira; tinha que ser mais completa. Em Portugal, o sector da Educação era prioritário; os cursos médios constituíam uma área fundamental; mas deveriam ser as empre- sas ou as associações a indicar as áreas em que queriam que houvesse formação. O problema jurídico da constituição de empresas tinha que ser ultrapassado. Estava-se a assistir a uma transferência nítida de consumidores de bens para consumidores de serviços. Era manifesta a urgência em aproximar o Cidadão do poder; eram, seguramente, poucas as pessoas que conheciam os programas dos diferentes partidos; por isso, as votações respondiam mais a impulsos e simpatias do que a racionalizações. Era negativo haver tão pouco espírito as- sociativo. O sistema político vigente assegurava pouca representatividade. Os grupos económicos portugueses eram frágeis. Nós não tínhamos grande inte- resse numa aceleração da constituição da UEM; mas só poderíamos ir no pri- meiro pelotão!... Deveríamos voltar a pôr o problema do Islão. Ele iria revelar-se uma questão fundamental e nós não a poderíamos afastar. Mas ele também era susceptível de ser olhado como um potencial a aproveitar (Como todos sabe- mos, as coisas não correram nada bem neste domínio...).

Contra a sua história, a Alemanha havia-se unido, em 1949/50, à Europa Ociden- tal; deveríamos não esquecer que ela era um “magma” de povos diferentes. Cons- tituía um produto acabado do mundo bipolar que, nessa altura, se havia formado.

Mas a “crença natural” da Alemanha era no Leste! Iríamos ter problemas com o “balancear” da Alemanha entre dois mundos. O problema respeitava mais aos que tinham menos de quarenta anos. Mas o problema da Alemanha era central para a União Europeia. Havia tensões enormes a Leste. Impunha-se que conhecêssemos bem o que se estava a passar em toda a Europa. A UEM era uma tentativa de não deixar os alemães sozinhos.

Os grupos económicos portugueses estavam descapitalizados. E era por isso que eram frágeis. Mas o “capitalismo popular” não se criava de um dia para o outro. Havia um problema a crescer: os empresários portugueses não estavam mentalizados para gerir empresas que não dominassem. O pequeno investidor não tinha confiança naqueles a quem entregava o seu dinheiro. Havia uma falta de cultura do empresário português para fazer parcerias com pequenos investidores. Não se acreditava, em Portugal, no capitalismo popular. A especulação estava-nos na massa do sangue. Os grupos deveriam aprender que, entre nós, era corrente uma política de dividendos baixos; ora os dividendos deveriam ser significativos para atrair os pequenos investidores. Mas nem as empresas nem os grupos se criavam num ano ou dois. Reclamavam tempo! Alguns investidores estavam a endividar-se para comprar posições e isso era arriscado. Por outro lado, não se estava a inovar tecnologicamente de modo suficientemente expressivo. As pessoas ficavam desconfiadas em relação ao mercado de capitais e tinham razão porque não viam uma distribuição de dividendos significativa. Os investidores tinham de ser remunerados. As pequenas e médias empresas é que deveriam ser a base em que assentávamos. A experiência mostrava que não havia sector económico importante que não fosse parar a mãos estrangeiras. E isso era muito mau para a afirmação das empresas e dos grupos junto dos pequenos investidores. As empresas alemãs estavam a instalar-se na China. Esta queria entrar na economia de mercado, mas não dispunha de estruturas empresariais. Por isso aquelas iam para lá.

Deveríamos fomentar a criação de centros de racionalidade da economia portuguesa. Parecia que eles não existiam e isso era mau. As empresas deveriam dotar-se de tecno-estruturas, mas estavam renitentes em fazê-lo; por isso, o Estado tinha de pôr dinheiro seu em algumas iniciativas; por exemplo, em matéria de organização e na montagem de tecno-estruturas (Isto era, também, uma das vo-

cações da Agência de Inovação). O Estado deveria colaborar com os privados na elaboração de estratégias conjuntas, porque as empresas não possuíam quadros de referência a um ou dois anos; não sabiam o que iriam fazer nesse horizonte temporal. O financiamento que se fazia das empresas era concedido muito artificialmente e facilitado; quando deveria assentar em muitas perguntas que esclarecessem os propósitos dos empréstimos; mas, para isso, era preciso saber fazer as perguntas adequadas. Deveria apoiar-se expressivamente a acção no exterior, concedendo facilidades à internacionalização e reforçando o papel das embaixadas nessa área (A “diplomacia económica” veio mais tarde; mas demorou muito tempo a fazê-lo! Levámos tempo de mais a interiorizar as necessidades que deveriam tornar-se imperativos, a breve trecho).

Um novo grupo económico levaria trinta anos a formar-se! Havia, manifestamente, uma descoordenação entre a representação diplomática e a representação económica e isso não facilitava as coisas. Mas o Estado não tinha dinheiro; só dispunha de bens. E não tinha uma organização capaz. O financiamento era muito arriscado se não fosse feito obedecendo às regras do mercado.

\*

Cada parágrafo do que está escrito corresponde à intervenção de cada um dos participantes. De propósito transcrevi as minhas notas quase tal como elas foram tiradas. O Leitor pode constatar que todos sabiam muito bem o que diziam e eram certos em relação aos problemas que apontavam. Devo dizer que não estou seguro de que todos os presentes votassem no partido do Governo; mas todos estavam preocupados com o País, havendo uma convergência muito razoável em relação aos problemas apontados e às soluções preconizadas. Muitas destas foram adoptadas por governos subsequentes. O que mais me impacienta é o tempo que as coisas levam, em Portugal. A seguir virá o resumo, feito em moldes semelhantes, de todas as outras reuniões.

2.<sup>a</sup> Reunião | 10 de Maio de 1994

A estratégia a definir, sob o ponto de vista económico, não deveria assentar numa actuação do Estado. Este tinha de preocupar-se especialmente com a redução dos

factores de “in-competitividade” das nossas empresas. O imposto de selo deveria ser baixado. A privatização era um dos elementos mais críticos naquela época; tinham de ser criadas condições para que os grupos económicos portugueses se pudessem reafirmar. Eles haviam sido desmantelados; era, então, necessário reerguê-los, adoptando um sistema de pagamento diferido para as privatizações, junto do Tesouro. Ainda não se havia recorrido ao ajuste directo e isso deveria ser tentado. Era importante reconstituir as grandes empresas, não deixando ficar os grupos mais importantes nas mãos de estrangeiros. Esse ajuste directo conviria que fosse objecto de um acordo de regime para salvaguardar a situação em caso de mudança de governo. Tudo deveria ser feito com a maior transparência, mas adoptando o ajuste directo, por razões de agilidade de actuação. Os novos accionistas deveriam dispor de um prazo da ordem dos quinze anos para pagar ao Tesouro e não a outras entidades. A economia portuguesa tinha de continuar a abrir-se. Parece que, em relação à União Económica e Monetária, se havia dado passos demasiado largos. A política cambial e monetária seguida em 1991/93 não parecia haver sido a mais correcta; o escudo tinha estado excessivamente fortalecido durante muito tempo e isso fez com que as empresas ficassem sem meios; o pior é que muitas delas haviam sido apanhadas na fase final dos investimentos que realizaram. A Formação Bruta de Capital Fixo iria demorar a ser relançada. A classe empresarial não se formava por vontade do Governo. Não seria mal atrair empresários estrangeiros; o nosso País era apetecível. Estávamos demasiadamente “encharcados” em regimes de subsídios. A médio prazo isso não iria ser bom.

Deveríamos usar as privatizações como instrumento de construção do nosso tecido económico. Mas tínhamos de dar muita atenção ao nosso sistema bancário; ele representava uma condicionante do sistema produtivo nacional. Deveríamos construir uma malha produtiva comandada por Portugueses. O mundo, para ser estável, teria de ser bipolar; sempre que foi monopolar, revelou-se instável. O mundo do nosso tempo era, praticamente, monopolar (USA/EU). O novo polo que convinha que se formasse deveria vir de algures do Oriente. O mundo ocidental iria evoluir, no quadro da NATO, apesar das muitas mudanças que iriam ter lugar. Todavia, a Europa apresentava-se com algumas posições de antagonismo

com os Estados- Unidos. Deveria explorar algumas alianças com outras partes do mundo. Nós iríamos assistir a muitas mudanças rápidas, tanto em África como na América do Sul. Em África parecia haver oportunidades para os Portugueses. Iríamos assistir, seguramente, à criação de regiões no seio da União Europeia; por exemplo, uma divisão entre o Norte e o Sul, com satelitização do segundo. Portugal corria o risco de ficar inserido numa zona menos desenvolvida como era o Sul da Europa, com a agravante de poder vir a ser um satélite em relação a Espanha; isso não seria bom para nós; não poderíamos tornar-nos na 15ª região de Espanha. Estávamos rodeados de muitas incertezas; deveríamos, portanto, procurar prever, preparar, controlar e ajudar a criar o nosso próprio futuro. Portugal não tinha padrões de especialização da economia muito nítidos; além do Turismo, o nosso País não era conhecido por dispor de qualquer sector de vanguarda na economia. A preparação de Portugal tinha de ser feita com agilidade, porque a nossa própria economia deveria ser ágil na resposta aos novos estímulos que iriam constituir a regra. Essa agilidade tinha de começar pela desburocratização da administração pública que representava um emperramento ao funcionamento da economia. Dever-se-ia procurar criar um potencial expressivo em termos de educação e de cultura. Em matéria de infra-estruturas ainda exibíamos um atraso visível em relação à Europa, nomeadamente no domínio da acessibilidade e das comunicações. Deveríamos insistir na afirmação da identidade e nas singularidades (“uniqueness”) de Portugal. Nesse âmbito, a projecção da língua portuguesa ajudaria a alargar a influência de Portugal no mundo. Tínhamos de olhar com a maior atenção para os grupos económicos radicados em Portugal, avançar com a privatização e procurar que o nosso mercado de capitais fosse o mais eficiente possível; podia dizer-se que, nessa ocasião, este estava ausente de cena. A solução para o relançamento passava pela intermediação financeira; os nossos parceiros internacionais tinham acesso a fórmulas mais leves e menos custosas de se financiarem. A Espanha estava a resolver o problema através da construção de grandes obras públicas e de infra-estruturas de energia, embaratecendo-a. Nós deveríamos proceder à privatização urgente da EDP. Estávamos dependentes de Espanha em sectores em que poderíamos ser autónomos: o abastecimento de

horto-frutícolas, o sector hídrico e o sector bancário. A relação com Espanha tinha de ser revista, em termos estratégicos; deveria estabelecer-se uma relação construtiva de cooperação. As decisões básicas da nossa economia tinham de ser ditadas por razões endógenas.

Não adiantava muito elaborar sobre os erros do passado e estigmatizá-lo; isso não ajudava muito a resolver os problemas do futuro. Precisávamos de bons empresários para ultrapassar as dificuldades; ora, se se podiam formar técnicos de gestão, a verdade era que não se revelava possível “produzir” empresários. O invariante, em Portugal, era a geografia; continuaríamos a ser periféricos do sul da Europa e com os Espanhóis ao nosso lado; tínhamos de aprender a viver com eles. Nós não podíamos repousar na nossa agricultura porque ela não dava respostas suficientes; todavia, a silvicultura era muito promissora porque dispunha de boas condições de base. A abertura ao exterior impunha-se-nos. E a tecnologia também. A energia poderia, então, produzir-se em unidades de pequena dimensão; deveria tirar-se proveito disso, libertando alguns consumidores da dependência da EDP. Não poderíamos confundir os objectivos com instrumentos. O caminho do federalismo, que parecia estarmos a trilhar, deveria ser temperado por uma descentralização robusta, com diferentes campos de responsabilidade a diversos níveis. Deveríamos apostar na competência, porque o que tínhamos diante de nós era a competição; ou aprendíamos a ser bons ou viria alguém desempenhar as funções que se encontravam sem resposta. O dia em que estávamos a ter a reunião era histórico; na África do Sul tomava posse o Presidente Nelson Mandela. Isso representava um sinal de esperança, mas não deveríamos contar muito com os países africanos para o nosso desenvolvimento; eles tinham diante de si problemas imensos para resolver; a situação demoraria décadas a ser clarificada. Era inevitável a diferenciação interna da Europa; mas isso não impedia que, por exemplo, a Dinamarca acolhesse muitas empresas alemãs, tirando vantagem disso; era uma relação desigual, mas convinha a ambos, nos termos em que estava a ter lugar.

O federalismo não era uma fórmula rígida. Poderia ter diversos graus de integração, convindo, naturalmente, que fossem definidas as competências de cada nível. O federalismo descentralizado talvez nos conviesse. Mas nós não sabíamos o que

iria ser a Europa daí a dez anos!... Acima de tudo, deveríamos aprender a trabalhar, em Portugal, para nos podermos afirmar em toda a parte. Os Portugueses haviam perdido a capacidade de indignação contra a ineficiência; pareciam estar adormecidos em relação a quem trabalhava mal; e o indiferentismo era muito negativo. A eficiência e a produtividade deveriam representar preocupações permanentes.

A privatização da banca, em Espanha, havia sido conduzida de forma totalmente diferente da portuguesa; não tinha entrado um único parceiro estrangeiro. Em Portugal, não era só no sector bancário que estavam presentes estrangeiros que, naturalmente, queriam estar presentes nos respectivos órgãos de administração. A Segurança Social poderia ser proprietária dos grandes meios de produção; isso proporcionar-lhe-ia recursos de que precisava.

Deveríamos partir para a acção com aquilo que tínhamos. O Governo havia criado a expectativa de que ia mudar tudo, mas, em 1993, arrefeceu o seu ânimo e a discussão do Orçamento para 1994 não havia corrido muito bem. Tinha-se prolongado demasiadamente o discurso político da confiança. Deveríamos ter sido mais realistas. Os nossos esforços para atrair investimento estrangeiro, duravam há décadas e sem grandes resultados; as empresas estrangeiras compravam quotas de mercado e não empresas. Os bancos estrangeiros em Portugal não estavam a ser mais eficientes do que os nacionais. Este interveniente não tinha grandes expectativas em relação aos empresários portugueses. Nós exibíamos uma patente relutância em aceitar as coisas tal como elas eram; o relatório Chechini (Comissão Europeia) foi razoavelmente difundido, porque era optimista, mas o relatório Padoa-Schioppa não o foi tanto, porque se revelava mais realista. O princípio da coesão foi afirmado nesses relatórios, mas deveria manter-se para além de 1999. Nós estávamos numa situação de subdesenvolvimento no quadro da União Europeia. Fazíamos a aplicação de receitas monetárias que eram boas para países anglo-saxónicos e não para nós. Não deveríamos insistir num tipo de gestão que era mais adequado para uma economia desenvolvida. Deveríamos aplicar-nos a definir uma estratégia para o desenvolvimento do País que desse relevo: a) às privatizações; b) à educação, à formação e aos empresários, com estes a definir os cursos a que se deveria dar prioridade; e c) à agricultura, suas estruturas de

comercialização, organização de mercados e extensão agrícola. A concorrência internacional não iria resolver os problemas de ineficiência do Ministério da Agricultura. As chamadas funções do Estado deveriam ser escrupulosamente desempenhadas (e não o estavam a ser...). Deveríamos promover a mudança dos nossos comportamentos, emendando-os. Seria o mercado e os empresários que iriam decidir o que o País iria ser. A actuação do Estado deveria ser estável para gerar confiança; as oscilações eram muito negativas. A desburocratização revelava-se urgentíssima. O sector do imobiliário estava a operar fora das regras do mercado. Não repugnava a este participante que se dessem instruções fiscais aos empresários que investissem nas zonas mais rentáveis; o País Basco havia-o feito durante dez anos e com bons resultados. A estabilidade era um bem precioso; deveria haver um compromisso de regime a assegurar-lá. Estava muito descrente em relação à Administração Pública; ela não se revelava capaz de se regenerar.

Ainda se mantinha o programa dos três D (descolonizar, democratizar e desenvolver) do Movimento das Forças Armadas, em 1994, com forma e ênfase diversas, naturalmente. Em relação ao primeiro D havia, então, de dar atenção à língua e à cultura portuguesa e à estruturação das relações comerciais e dos movimentos de capitais com as ex-colónias. Em relação ao segundo D importava aprofundar o modelo de democracia que queríamos, porque havia, ainda, nessa ocasião, resquícios de modelos alheios que não contribuía para a clareza do nosso quadro de vida. Quanto ao terceiro D, deveria começar-se por insistir na fórmula “Menos Estado/Melhor Estado”. Temos o Estado ao lado, como concorrente, não era nada bom. Deveríamos assegurar mais igualdade de oportunidades e menos protecção. As regras do mercado seriam inevitáveis, porque era a tendência mundial: todos os outros modelos haviam soçobrado. O controlo da inflação seria difícil mas muito importante. O défice externo tinha de ser controlado. A nossa economia iria ser muito aberta e, por isso, a preocupação com a competitividade das nossas empresas deveria ser constante. Para o défice público contribuía muito o sector administrativo demasiadamente pesado; tinha de ser reduzido. Seria bom desenvolver novos esquemas de financiamento que não passassem pelo Orçamento do Estado. Os problemas relacionados com o OE e com o desemprego

eram os mais sérios que tínhamos de enfrentar. Seria bom estimular a mobilidade do sector público para o privado (e vice-versa...). Os excedentes da Administração Pública eram muito pesados e não resolviam nenhum dos nossos problemas; por isso tinham de ser reduzidos; nesse quadro a antecipação das reformas era uma boa medida. A privatização das empresas públicas impunha-se; mas deveria estabelecer-se um calendário e não fazê-la de uma forma “ad hoc”; os potenciais interessados deveriam dispor de tempo para se organizarem. Em relação às empresas públicas o Estado não poderia ser, simultaneamente, agente económico e regulador. Os gestores de uma dada empresa não deveriam passar do sector público para o privado (na mesma unidade); tinha que haver mudança de caras. A dupla tributação dos dividendos representava um problema fiscal que reclamava resolução urgente. Nessa ocasião, quem alimentava o desemprego eram as grandes empresas (que sucediam ser maioritariamente públicas) e não as pequenas e médias (que eram privadas). O problema do desemprego só poderia vir a ser resolvido por estas últimas. Por isso, os fundos comunitários deveriam ser dirigidos, prioritariamente, para as PME. Era evidente que os empresários das PME tinham atributos diferentes dos das grandes empresas; tornava-se urgente encontrar quem soubesse dos negócios e apoiá-los, preferencialmente. Precisávamos de encontrar 40.000 novos empresários com urgência! O emprego arrastava consigo a questão da formação profissional; as pessoas não estavam preparadas para se adaptarem a novas profissões; além disso, faltava mobilidade às pessoas. A língua e a cultura representavam uma forma de protecção para as PME e para os serviços públicos; não haveria muitos estrangeiros a disputar os empregos correspondentes. A língua e a cultura portuguesas deveriam ser protegidas e estimuladas. O nosso sistema de comunicação social era “selvagem”; isso não contribuía em nada para o desenvolvimento que almejávamos. Deveríamos transmitir e convencer os jovens que eles iriam viver num clima de grande competitividade. Estávamos a viver o “choque do futuro”. Havia um desfasamento entre as mudanças que iriam ter lugar e a nossa capacidade de adaptação. Assistíamos, simultaneamente, a uma grande desordem e ao aparecimento de muitas novas ordens. Havia caído muitos “muros de Berlim”. Nós queríamos criar uma nova ordem. Mas

tínhamos que enfrentar muitas mudanças: os clientes estavam a mudar, os concorrentes também, aparecendo novos competidores a impor novos padrões e, até, a própria mudança estava a mudar mais depressa. Na realidade estávamos quase a entrar no século XXI, com empresas desenhadas no século XIX para funcionar no século XX. Tínhamos que reflectir profundamente acerca das nossas organizações; muito havia durado o modelo vigente; tudo teria de mudar. O “vício empresarial” estava ligado ao mercado; este tinha sido regido por bons e maus agentes que se haviam submetido à lei do mercado; o difícil era viver na “lei da selva”.

Era preciso estar muito atento aos vícios da “subsídio-dependência”; só as boas empresas mereciam ser ajudadas; as más deveriam ser excluídas. Tínhamos que apostar nas PME para resolver o problema do desemprego. A legislação sobre a Administração Pública tinha de ser revista; havia uma carência enorme de modernização; esta começava pela informática. No sector da Educação era preciso dar prioridade à formação dos professores; com maus professores ou com professores impreparados não se alcançavam os objectivos que nós tínhamos de impor. As empresas deviam concentrar-se naquilo que sabiam fazer melhor. O próprio Estado teria de aprender a sub-contratar o que pudesse ser mais bem-feito por outros. A meritocracia tinha de se generalizar; os aumentos de salários não deveriam ser automáticos; a avaliação de desempenho não era fácil mas importava que se generalizasse. As “complacências”, tão generalizadas entre nós, deveriam ser combatidas. O mercado não existia para separar os bons dos maus, mas para seleccionar os melhores dos piores, o que era diferente.

Tinha que se ser muito realista, temperando os comportamentos voluntaristas. Os nossos problemas não eram diferentes dos do resto da Europa; o que sucedia era sermos mais frágeis do que muitos outros naquele espaço. Este participante não era a favor das reformas antecipadas. Iríamos ser seguramente sujeitos a uma grande pressão da imigração vinda de países periféricos, nomeadamente do Maghreb. A necessidade de mais educação representava um invariante. Havia tendências de evolução internacionais (não ideologias mas tendências) que Portugal não tinha dimensão para fazer reflectir; era bom detectá-las com avanço, para proceder às adaptações necessárias. Tínhamos de viver sem ilusões de uma grande independência, porque não possuíamos dimensão para tal; por isso, se

impunha que soubéssemos gerir bem uma certa interdependência, sem fabricar grandes ilusões. O imutável, para nós, era a nossa posição geográfica; o resto teria de se ir adaptando à realidade do mundo. Este interveniente confessou as suas dúvidas relativamente à “vocação atlântica” de Portugal e da nossa “vocação africana”; Angola e Moçambique estavam cheias de coreanos e de italianos; convinha sermos modestos e não exacerbarmos o nosso valor. Deveria ser definida uma estratégia clara que fosse bem conhecida pelas pessoas. As próprias privatizações, que defendia convictamente, deveriam obedecer a uma estratégia clara, transparente e de todos conhecida. Se não houvesse poupança em Portugal para acorrer às privatizações, teríamos de aceitar o dinheiro estrangeiro; mas este escaparia largamente ao nosso controlo. Deveríamos definir, claramente, se queríamos ou não ter “partners” estratégicos; ele achava que sim. Não via mal que em Portugal houvesse sucursais de grandes empresas multi-nacionais ou estrangeiras. Recomendava um debate aprofundado sobre o tema das privatizações. O papel dos Portugueses na história e no mundo deveria ser enaltecido, em permanência. Os problemas de fundo eram: a Educação, a Saúde, os fundos de pensões e a segurança de poder pagar às pessoas os seus ordenados. A internacionalização da economia e da sociedade impunha-se. Seria bom que nos internacionalizássemos sem transferir os centros de decisão para o estrangeiro. Em relação às privatizações estávamos a tempo de repensar aquelas que teriam lugar na segunda volta. Havia imensas empresas susceptíveis de privatização; para o fazer com solidez deveriam ser criados grupos de gestão que, juntamente com a banca, pudessem proceder às operações com clareza e transparência. Este participante era de opinião de que se deveria ter privatizado os pequenos bancos nacionalizados que estavam a ter problemas, em vez dos grandes. Estávamos a viver numa fase mais activa da nossa Sociedade do que muitas das que antecederam; isso determinava o surgimento de numerosos conflitos de interesses que havia que resolver com transparência; outra coisa era a corrupção contra a qual se tinha de lutar sem desfalecimento; mas havia alguns conflitos de interesses que poderiam degenerar em corrupção... Havia que estar atento.

Deveria estimular-se uma cultura de competição. Havia um grande trabalho a fazer quanto ao afastamento de interesses corporativos. No âmbito do combate

contra a “subsídio-dependência” deveria transformar-se a política dos subsídios na política dos bons exemplos. Talvez o subsídio aos lucros fosse mais estimulante. Ou, então, o apoio a projectos-piloto em vez de subsídios. Poderia haver uma forma de protecção, através da manipulação das taxas de câmbio; qualquer forma que ele assumisse seria má. As privatizações deveriam prosseguir, com determinação. O princípio do “utilizador-pagador” teria de ser generalizado; era melhor do que o do “contribuinte-pagador”... A desburocratização deveria constituir um processo permanente e não ser feita por fogachos, como havia acontecido até então. A criação de uma imagem de Portugal nos mercados estrangeiros teria de ser feita urgentemente e com competência.

As privatizações feitas com parceiros estratégicos eram melhores do que as realizadas sem esse apoio. O interesse do Estado, se o houvesse, poderia muito bem ser exercido por via de “golden shares”. Os contractos de gestão constituíam um instrumento a que se poderia recorrer, sendo indiferente celebrá-los com Portugueses ou com estrangeiros. Ou, então, vender uma fatia e esperar que o mercado absorvesse o resto.

A importância da imagem de Portugal no estrangeiro justificava que se possuísse uma posição financeira (10%?) em certos canais nos mercados em que pretendêsemos projectar-nos. O mundo rural do nosso tempo havia perdido o monopólio da agricultura. Servia, também, para viver. Essa dimensão deveria ser explorada.

### 3.<sup>a</sup> Reunião | 17 de Maio de 1994

As grandes transformações que estavam em curso tinham uma incidência diferenciada, consoante os sectores. Elas seriam mais acentuadas nos serviços e telecomunicações, onde se revelariam radicais e menos expressivas na agricultura e na indústria. Por isso, a gestão das transformações iria ser vital. As nossas capacidades de actuação, depois da integração na Comunidade Europeia eram limitadas em alguns sectores, como, por exemplo, no siderúrgico. Mas estávamos a encontrar uma boa resposta em muitos mercados externos; os PALOP ainda não tinham grande significado; mas a vertente atlântica deveria ser sempre considerada. Internamente, as infra-estruturas continuavam a ser a nossa

prioridade. Mas era limitado o grau de intervenção do Estado nas mudanças em curso; muitas eram adoptadas pela Sociedade sem ser por impulso do Estado. Os grupos económicos entretanto formados não estavam a dar a resposta adequada; por isso, o Estado deveria actuar como dinamizador em domínios como o sector agrícola. No sector industrial deveria limitar-se a criar condições para a intervenção dos grupos económicos. O relatório Porter fazia recomendações em relação à formação de “clusters”; a política industrial deveria ser para eles orientada. A investigação a promover deveria ser tanto a aplicada como a fundamental. A via do capitalismo popular parecia, face à experiência, muito difícil de fazer avançar. Melhor se revelaria a criação de “núcleos duros” daqueles “clusters”; os núcleos antigos já não tinham dinâmica; por isso impunha-se lançar novos. Tanto os Franceses como os Espanhóis não hesitaram em fazê-lo pela via da negociação directa. Nós não deveríamos hesitar em fazer o mesmo, tendo muito cuidado na fase de selecção dos interlocutores mais adequados. No desporto, o seleccionador também escolhia os jogadores. Assim deveríamos fazer nós, arriscando. A nossa vocação atlântica era a tradicional e deveria ser reafirmada, de novo; o estabelecimento de novas relações exteriores impunha-se. Deveríamos estabelecer mais relações entre a língua e a economia. Tínhamo-nos integrado na Europa mas representávamos portas (“gateways”) para outras partes do mundo. A África não poderia ser negligenciada; sabíamos como estar lá. Deveríamos investir na Língua Portuguesa. E procurar sinergias na China, na Malásia, etc. Seria difícil que o Estado pudesse representar o único factor da mudança; esta seria obra de muitos. Num período de grande câmbio tecnológico, o Estado não tinha capacidade para o comandar. Deveria limitar-se à função de regulador e definir políticas estáveis. As privatizações realizadas não estavam a correr bem; à força de não querer envolver-se demasiadamente nelas, o Estado havia permitido que elas fossem por caminhos indesejados; deveria mesmo fazer escolhas; com transparência, mas fazê-las; as negociações haviam sido mitigadas e isso não era suficiente. No sector das telecomunicações corria-se o risco de ele ir parar a mãos estrangeiras ou de multinacionais. Dever-se-ia procurar encontrar fórmulas de concertação entre o sector público e o sector privado. A

necessidade de inovação aconselhava a que fossem envolvidas, também, as universidades. Seria bom que houvesse estabilidade das políticas e não somente estabilidade política. A desburocratização impunha-se com urgência e permanência; a atitude e a mentalidade dos funcionários tinham de mudar radicalmente; deveriam passar a ter a noção de que diante deles estavam clientes que, afinal, pagavam os seus salários; a re-educação dos funcionários revelava-se prioritária. A nossa produção legislativa era excessiva; deveria ser moderada. Os subsídios que estávamos a dar constituíam uma espécie de “cocaína”... Os fundos deveriam aplicar-se em coisas que tivessem efeitos positivos sobre as nossas indústrias e não sobre as de outros países. Tinha de haver uma diplomacia económica; as embaixadas deveriam estar muito abertas às empresas e aos seus problemas; talvez fosse conveniente formar novos diplomatas. As Comunidades Portuguesas não estavam a ser mobilizadas para ajudar a desenvolver Portugal.

A Europa para a qual Portugal havia entrado não era a mesma que iríamos ver no dia seguinte. A situação da Europa no mundo iria ser cada vez mais difícil, nomeadamente em termos de competição. Também havia novos factores de ordem social e política que se haveriam de revelar complicados. Uma das maiores complicações tinha a ver com o “welfare state”. Por outro lado, havia em certas partes do mundo, um condicionamento da produção; noutras não. O aparecimento em cena dos países do Leste da Europa iria ter consequências, nomeadamente em matéria de vantagens competitivas. Os investidores estrangeiros que começavam a olhar para Portugal estavam a reorientar a sua atenção para outros lados. Deveríamos concentrar-nos nas actividades em que, realmente, tivéssemos vantagens relativas claras; e, em relação a essas, deveria ter-se a ousadia de estabelecer uma cumplicidade entre Estado e as empresas. Deveria haver uma selecção justificada dos sectores onde se iria actuar; a recriação de grupos pluri-disciplinares, em áreas limitadas e justificadas era um imperativo (talvez mesmo uma “condenação”,...). Não se poderia ter uma presença externa se não se tivesse, também, uma presença interna. As empresas públicas haviam abandonado, cedo de mais, o papel estrutural que haviam tido desde os tempos do Eng. Ferreira Dias. As posturas excessivamente liberalizadoras que tinham sido adoptadas revelavam-se negativas; por exemplo, a identidade de posições

para estrangeiros e portugueses não havia conduzido a grandes resultados; teria sido melhor que houvésemos zelado mais pelo nosso lado. Tinha havido demasiada pressa em privatizar algumas actividades pelo processo das concessões mas feitas com poucos condicionamentos; elas deveriam ter-se realizado num quadro muito mais condicionado. Os subsídios demasiados causavam embaraços; facilmente se tornariam em instrumentos anti-competição e isso era mau. Os empréstimos eram muito melhores do que os subsídios.

Dever-se-ia valorizar o papel europeu de Portugal, nomeadamente através da ligação atlântica, quer dizer com as Américas. A periferia era negativa a muitos títulos mas também nos punha de fora de uma área de conflitos como era o centro. Deveríamos aproveitar a nossa presença privilegiada em Macau para fazer uma ligação a mercados que nos interessavam, como era o caso da China e da Coreia. Poderíamos, por exemplo, prestar serviços às empresas daquela área. Dispúnhamos de uma diáspora espalhada por uma grande parte do mundo; importava aproveitá-la. Em África, deveríamos aprender a esperar pela acalmia; o empresário português pensa sempre em África; o francês é o que mais apetência tem por ela; o alemão e o eslavo não se interessam por ela; por isso nós não deveremos negligenciar as suas potencialidades futuras, apesar de isso demorar tempo. Deveríamos valorizar o nosso papel europeu por estarmos em posição de prestar um serviço à Europa. Portugal tem uma vocação nítida para aperfeiçoar os sectores tradicionais e para o turismo; este deveria ser estimulado em sectores especiais: o da 3<sup>a</sup> idade, o desportivo, o cultural, etc. Não nos interessava somente o turismo de cinco estrelas; todas as outras categorias também contavam. Lisboa estava numa excelente posição para se centrar numa perspectiva de turismo internacional; a oferta turística deveria ser temática. O Estado deveria limitar-se a ser regulador e não assumir nenhum papel interventor. Os grupos económicos deveriam surgir espontaneamente; mas, em Portugal, tudo estava muito dependente do Estado. Os antigos grupos não serviam. Mas os grupos eram muito necessários; haviam sido perdidas oportunidades em algumas privatizações, por falta de coragem política. A dificuldade, nesse tempo, era privatizar indústrias. A este participante custava-lhe ver atribuir subsídios a empresas que se sabia, de antemão, que não os aproveitariam com utilidade.

Portugal era uma pequena economia aberta, integrada na Europa, com capitais e mercadorias a atravessar as suas fronteiras. Isso trazia-nos vantagens em relação à tecnologia e à concorrência; era bom mas também tinha riscos. Os subsídios existiam e haviam de continuar a existir, porque não se conhecia nenhuma economia onde sob uma ou outra forma, eles não existissem. Mas teríamos de ter muito bom-senso em relação ao seu uso, evitando pôr dinheiro bom em cima de dinheiro mau. A integração na Europa apresentava vantagens; ela havia contribuído para a estabilidade política, mas a esta não havia correspondido a estabilidade das políticas e ela era essencial. Deveria atacar-se com cuidado a reforma da Justiça, sector que não respondia a tempo; os prevaricadores ganhavam sistematicamente, os mais ousados aproveitando mais. A Educação representava um sector fundamental. Deveria curar-se da consistência das decisões; para isso seria útil estabelecer ligações entre a política macro-económica e as políticas sectoriais. As privatizações não haviam corrido tão mal quanto era corrente afirmar-se, mas faltavam regras disciplinadoras claras. Antevia problemas na TAP, antes do ano 2000. Em Portugal faltava qualidade de vida em coisas simples; era preciso olhar para o pormenor. O poder público intervinha, vezes de mais, para bloquear e não para resolver. Como grandes problemas que tínhamos para resolver apontou a Segurança Social e as grandes empresas públicas que estavam sempre a abrir “buracos”. Havia, em muitos casos, inconsistência das decisões por falta de profundidade de análise dos problemas. Fomos pragmáticos quando depois de sair de África nos voltávamos para a Europa; mas era preciso, agora, afinar o processo. Para isso deveríamos diversificar e arriscar (Este era um princípio da finança aplicado às relações internacionais). Seria bom que que apostássemos mais nas relações multi-laterais (Banco Mundial, Banco Africano para o Desenvolvimento, Banco Inter-americano para o Desenvolvimento, Banco Europeu de Investimento, etc.). A instituição militar estava a cumprir a sua função, como se via pelo excelente papel que estava a desempenhar na Jugoslávia. Deveríamos dispor de uma robusta escola de diplomatas, preparando-os para a prática da diplomacia económica que seria a regra. A Ásia representava, manifestamente, o futuro (China, Indonésia, Vietnam, Coreia, etc.). Importava resolver rapidamente a questão de

Timor, através da via diplomática. A língua representava um factor económico importante que tinha de ser bem aproveitado. Nessa acção seriam importantes os colégios portugueses em África e as bolsas para africanos (de elite) em Portugal; nós estávamos em boa posição para formar as elites locais africanas.

A globalização em curso implicava o alargamento da competição. Os NIC (“New Industrialised Countries”) já não faziam somente coisas de mão-de-obra barata; haviam progredido em termos tecnológicos. As adaptações estavam a ter de ser muito rápidas e isso conflituava com os ciclos eleitorais que não permitiam actuar-se numa perspectiva de médio-prazo que era a conveniente. A Europa estava a perder vapor; já não era o que havia sido nem seria o que, então, era!... Deveríamos ter a maior moderação em matéria de crescimento dos salários; não éramos suficientemente competitivos nos outros factores para actuar, de forma desequilibrada sobre um deles; a produtividade deveria estar sempre presente; só através do seu aumento se poderia contemplar o correspondente aumento dos salários; o preço relativo do trabalho, no produto acabado, apresentava-se com tendência para baixar; isso muito por influência da China ter chegado ao mercado internacional. Portugal tinha vantagens comparativas importantes que muitos países apreciavam, nomeadamente a China; deveríamos aproveitar essa circunstância. Mas nós não dispúnhamos nem de capital nem das máquinas que eles procuravam; mas tínhamos serviços para oferecer. E estes eram desempenhados por Portugueses que, atrás deles, veriam ir os produtos portugueses. O risco da China era, nessa ocasião, considerado como baixo, mas a COSEC cobrava as taxas mais elevadas para os seguros que efectuava (Falta de coordenação manifesta de sectores que deveriam falar mais entre si). O Estado deveria limitar-se a assegurar as infra-estruturas, a educação e a formação. A difusão da informação relevante, através de organismos eficazes, revelava-se da maior importância (Foi invocado o paralelismo com o papel das bibliotecas públicas no século XIX); os centros de difusão de informação assentes em bases de dados robustas eram uma prioridade (Foram referidos os EURO-INFO-CENTERS como modelos inspiradores). As associações empresariais poderiam ser núcleos interessantes para a difusão dessa informação; mas esta teria de ser devidamente preparada. O acesso à infor-

mação era basilar; deveria “inundar-se” os empresários com informação e assegurar-nos de que eles reagiam em conformidade. A estabilidade das políticas e a disciplina financeira das empresas públicas foram, outra vez, sublinhadas; tinha de se contrariar a ideia de que o Estado é que era responsável pelas dívidas das empresas públicas, como ainda era corrente nessa ocasião. O estatuto dos benefícios fiscais tinha de ser estável, como era próprio de um estatuto. A Educação e a Justiça constituíam factores de instabilidade e de comprometimento da competitividade; haviam sido feitas experiências dispendiosas; ora, era melhor fazer a selecção na escola do que no mercado. Em matéria de subsídios, este participante preferia a via fiscal porque só premiava as empresas rentáveis; Portugal nunca seria um país de grandes empresas; mas conviria que, no vasto grupo das PME, houvesse muitas médias importantes. O maior problema das PME não era o seu financiamento mas a sua estrutura interna; havia, generalizadamente, uma estrutura errada de financiamento; os capitais próprios tinham de ser mais elevados. Tinha de ser dada muita atenção a este aspecto, porque quando as coisas corriam mal para as PME também corriam mal para os bancos e tudo tremeria (Não passaram muitos anos para testemunharmos isto em tamanho natural...). Como forma de apoiar mais os capitais próprios deveria generalizar-se mais o recurso a sociedades de capital de risco que existiam, mas não eram muito solicitadas, só recorrendo a elas em situação de pânico ou mesmo de desastre já instalado; ora deveria recorrer-se a elas unicamente na fase inicial de um empreendimento, quando se queria testar uma boa ideia. Por outro lado, deveria levar-se as sociedades de capital de risco a correrem mais riscos, por via da prática de melhor análise dos projectos que lhes eram apresentados.

A criação de empresas em Portugal representava uma operação de alta burocracia!... Quem fazia reflexões e recomendações como estas conhecia bem a situação portuguesa. Era preciso tirar o sumo de todas elas!

#### 4.<sup>a</sup> Reunião | 24 de Maio de 1994

O sector da Educação reclamava uma reforma de fundo, bem preparada. Já se havia realizado uma série de seminários que gerara muita informação que se impunha tratar. O material existente não permitia somente uma reforma do sistema

educativo, mas também uma reforma curricular. Haveria que complementar ambas com uma reforma da formação de professores. Nessa ocasião só havia acesso para professores formados, mas existiam outros que reclamavam uma adaptação às novas tecnologias (O que veio a seguir ilustrou bem a necessidade então detectada). Estava disponível, também, material relativo à tipologia de edifícios escolares que seria de grande utilidade porque estavam muitos em construção e outros em profunda reformulação; além, naturalmente, das reabilitações. Mas era muito perceptível a inquietação dos jovens: a que se devia isso? A violência era um novo dado que nos preocupava a todos. Seria devida à evolução familiar e à perda de influência da Igreja? A verdade é que os jovens se sentiam inseguros ou, pelo menos, achavam que tinham falta de referenciais seguros. Até uma geração antes eram as dificuldades materiais que se tornava preciso vencer; agora as inquietações eram de outro tipo e difusas. Tinha ocorrido uma quase “massificação” do ensino superior; mas isso garantiria um emprego? Estávamos a assistir a uma mudança de valores e de atitudes e, por conseguinte, também de comportamentos. Os jovens estavam sujeitos a maior pressão e mais cedo; isso fazia instalar neles uma grande ansiedade em relação à sua estratégia de vida; o primeiro passo era tentar entrar na Universidade e fazê-lo no curso certo ou, pelo menos, num que lhes assegurasse um emprego (Nenhum fazia menção de criar o seu próprio emprego como sucede, correntemente, com os americanos; pensavam sempre em ser empregados por conta de outrem...). Mas, mesmo nessas circunstâncias, entravam em “stress”... e muito cedo. Os normativos de que dispunham eram mutantes; o sistema de acesso ao ensino superior era difícil de entender e havia sido objecto de numerosas mudanças regulamentares. Em grande parte, elas tinham-se revelado desnecessárias. A juventude, habitualmente, era generosa mas tornava-se necessário motivá-la. Tinha-se privilegiado como interlocutoras as associações, do mais diverso tipo, a quem se haviam dado subsídios; estava instalada a dúvida acerca da bondade das escolhas feitas. Era certo que os jovens se estavam a assumir como a consciência crítica do sistema. Convinha estabelecer linhas de diálogo sem grande formalismo em relação à representatividade dos interlocutores; era preciso construir “pontes”. Esse diálogo deveria ser feito com firmeza; os jovens preferiam esta à tibieza. Os apoios a conceder deveriam ter uma contrapartida de exigências. A todo o custo

dever-se-ia evitar a tentação do “dividir para reinar”; tinha havido um congresso do ensino superior em 1993 que não deixara boas recordações, por ter sido cheio de “tacticismos”... As reformas teriam de ser feitas com paciência e muita explicação para poderem ser compreendidas; não se deveria começar pela acção, mas, antes, pela reflexão e discussão. As provas eram imprescindíveis; mas deveria curar-se de que a informação circulasse e isso não havia a certeza de que acontecesse; conviria que elas comesçassem por decorrer em regime experimental e que se fosse apreendendo com a experiência.

A acção não deveria ser separada da reflexão; seria bom que esta conduzisse à formulação de regras gerais, na impossibilidade de levar a uma “teoria”. Seria com base nelas que se definiriam orientações para a acção. Esta deveria assentar numa teoria (ou “quase-teoria”) relacional da motivação humana. Conviria começar por definir o sentido da escola e da educação. A ansiedade era patente em todos: discentes, docentes, pais e autoridades escolares. Este tipo de crise emergia ciclicamente. Para ser combatida tinha de se recorrer à mudança contínua que levava todos eles a interrogar-se com frequência. A escola funcionava muito com alguns implícitos; haveria vantagem em tornar uns tantos deles explícitos para facilitar a acção e a passagem dos objectivos à prática. Correntemente, esta experimentava grandes discrepâncias. Deveríamos focar-nos numa lei de bases do sistema educativo, nos seus princípios e nos seus objectivos, procurando que a prática os seguisse. Os professores davam, nas suas diferentes disciplinas, matéria que tinha de ser avaliada, desejavelmente uma vez por semestre. A prática pedagógica estava demasiado preocupada com a avaliação quando deveria dar tempo suficiente para ouvir os alunos. Não se poderia cair numa situação de domínio da escola pela avaliação; isso faria correr o risco de alienação. O desenvolvimento da personalidade estava condicionado pela preocupação do desenvolvimento cognitivo; tudo estava orientado para responder a testes. Ora, a avaliação era indispensável, mas, se fosse obsessiva, corria o risco de ser alienante. A preocupação deveria centrar-se no desenvolvimento da pessoa. Daí a preocupação de chegar a uma escola integrada, articulando o saber com o saber-fazer, deixando espaço para conviver e para expe-

rimentar outros valores. Deveria haver lugar para actividades de voluntariado e não somente para actividades de obrigação. Duas áreas onde as propostas de voluntariado deveriam merecer prioridade eram o ambiente e o nosso património histórico. Era importante fixar objectivos explícitos para a escola, para lhe dar sentido. Além dos conhecimentos, as escolas deveriam oferecer rigor e seriedade que funcionassem como valores permanentes a transmitir pela prática e pelo exemplo. A escola também deveria ser um local de partilha de rituais; teria de representar um estádio de realização das capacidades de ser de cada um. Para isso, os jovens teriam de se sentir seguros, dentro dela; e, nesse sentido, a autoridade e a disciplina eram fundamentais; o laxismo constituiria a pior das práticas, nomeadamente por parte dos professores. Mas a autoridade teria de ser sempre serena e assentar na capacidade de quem a exercia. Os valores a transmitir não deveriam, obviamente, ser objecto de nenhuma matéria a leccionar; teriam de ser transmitidos através do modo como os professores encaravam o seu trabalho. Os alunos esperavam encontrar na escola um ambiente que lhes proporcionasse experiências positivas.

A educação constituía um processo complexo do qual era preciso apanhar os vértices de um polígono que se impunha articular entre si: a) a família; b) a comunidade (como qualquer coisa que se distinguisse da sociedade); c) a sociedade e (d) a própria escola. Mas a escola representava o ponto de convergência dos outros três. A educação seria impensável sem a transmissão de valores, porque visava a formação da pessoa. A formação profissional representava uma outra zona específica, a do “homo faber”. Havia, naturalmente, uma intersecção das duas áreas, os valores impregnando também a formação profissional. Os valores eram nucleares na educação; educar era fazer experimentar os valores. Por isso, a escola tinha de se organizar de modo a transmitir valores. A educação escolar deveria ser axiológica e a escola teria de constituir um espaço axiológico que não deveria reduzir os outros; se houvesse uma crise axiológica da escola, ela não se limitaria ao âmbito escolar, mas repercutir-se-ia em crises na família, na comunidade e na sociedade. Dever-se-ia celebrar um “pacto axiológico” global envolvendo a escola e a família (associação de pais), pelo menos. Era muito im-

portante valorizar o papel das associações de pais. Verificava-se uma ausência de referenciais axiológicos; tornava-se urgente defini-los e praticá-los. A escola tinha que ser motivadora; isso era tanto mais possível quanto se sabia que a geração que então frequentava a escola estava cheia de motivações positivas. Não era possível resolver o problema da disciplina na escola sem obter a colaboração dos pais; era com as suas associações que deveria ser combinado um código de comportamento; só através de uma colaboração com elas se conseguiria criar uma atmosfera axiológica harmoniosa e um mútuo esclarecimento acerca dos problemas. Também seria nesse âmbito que poderiam ser abordados os aspectos quantitativos e qualitativos de democratização; os primeiros deveriam preceder os segundos. Tinha-se investido muito nos aspectos materiais da escola: os edifícios, os equipamentos e, mesmo, a formação; houve dinheiro e investiu-se; mas chegara o momento de introduzir componentes espirituais e morais nas funções da escola. Era o horizonte da escola que deveria balizar a acção; nem a turma, nem os aspectos macro, mas a escola. Para isso, a escola deveria possuir uma dimensão físico-pedagógica grande; a UNESCO recomendava que fosse menor do que 600 alunos, mas o nosso convidado achava que se poderia ir até aos 1.000. A escola massificadora era negativa. Por isso se teria de repensar a rede escolar então vigente. Tínhamos problemas graves de insucesso escolar no ensino básico; por isso se reclamava muita atenção para a educação pré-escolar e para o primeiro ciclo do ensino básico; eles eram cruciais. Deveria partir-se do objectivo de dotar cada Concelho de uma escola secundária; se fossemos conduzidos a dimensões de escolas insuficientes então seria de procurar outras soluções; mas o ordenamento escolar deveria andar de mãos dadas com o ordenamento do território, para proceder ao reordenamento da rede escolar que tínhamos. A organização pedagógica da escola era fulcral. Dentro dela havia três tipos de actividades que tinham de ser articuladas: i) as actividades curriculares estritas; ii) as actividades de frequência livre e iii) as actividades de interacção; todas tinham o seu lugar. Deveria ser dada muita atenção ao desajustamento potencial dos horários da escola e da vida das famílias; isso deveria pesar na organização dos tempos. A escola tinha de ser motivadora para os alunos, para os próprios professores e

para os pais. Foi dada notícia de uma experiência bem-sucedida realizada em 77 escolas. Os professores poderiam ser distinguidos em três grupos: os militantes, os resistentes e a maioria silenciosa (tal como na sociedade em geral...); deveria contar-se com as suas características diferentes ao elaborar o esquema de gestão das escolas. A escola deveria estar enraizada na comunidade, mas importava contrariar a homogeneização das escolas; elas deveriam adquirir atributos próprios. A disciplina era um assunto recorrente: impunha-se tornar a escola mais atractiva do que os locais para onde os alunos poderiam fugir. A disciplina tinha muito a ver com a avaliação; não bastava que o aluno estivesse na escola; tinha de haver avaliação. Essencial era a qualidade dos professores que reclamavam formação adequada; particularmente importante era o grupo dos professores do primeiro ciclo que deveriam estar muito bem preparados; tinha de procurar-se a adequação do perfil de formação de cada professor ao seu perfil de vocação. De enorme sensibilidade era o grupo de professores para a educação especial, o qual impunha grandes desafios.

O sistema educativo reclamava o enunciado de objectivos e de princípios; mas tinha de haver flexibilidade quanto aos métodos de alcançar os primeiros. Os alunos, a partir de certa altura, também deveriam ser ouvidos na construção do seu programa educativo. O ensino superior havia-se massificado e isso não era bom. A escola tinha de ser um espaço de aprendizagem, mas também de convívio entre alunos, professores e pais. Havia sempre professores militantes; o que faltava era um clima generalizado de estímulo. Quanto à avaliação, deveria haver uma componente objectiva, anónima e independente do saber adquirido; mas também se reclamava uma avaliação personalizada. A formação de professores representava o aspecto determinante de todo o sistema; um professor bom numa má escola ainda poderia fazer algo; um mau professor numa grande escola não conseguiria nenhum resultado. A crise de valores tão propalada, nesse tempo, só poderia ser resolvida através de muito diálogo na escola, na família, na sociedade, na relação do jovem com o adolescente e destes com os adultos; mas dialogar não significava transigir, nem demitir-se das ideias próprias para aderir sem reflexão às ideias e aos valores dos outros. Não estava nítido no pensamento dos jovens para que é

que eles haveriam de estudar; era preciso ajudá-los a encontrar horizontes, fazendo-o com objectividade; o jovem deveria definir, ele próprio, as suas metas e fazê-lo com conhecimento das suas implicações. Deveria insistir-se na distinção entre instrução e educação. Mas não se poderia atirar sobre os ombros dos professores uma tão grande carga, quanto à educação. O envolvimento das associações de pais era fundamental.

Um outro participante achava que o quadrilátero anterior deveria ser transformado num hexágono cujos seis vértices eram: os alunos, os professores, a comunidade, a sociedade, os pais e o Governo. O sistema deveria estar em observação contínua, porque o que era verdade num dado momento se transformava no seguinte; qualquer iniciativa de planeamento era vã, dado que a dinâmica revelava-se, correntemente, divergente; havia demasiadas incertezas; daí a incapacidade de previsão. Estava espalhada a ideia do “facilitismo” e os jovens universitários estavam mais preocupados com alcançar as melhores condições do que em obter a melhor formação. Portugal estava a ser comparado com muitos países, não dispondo das condições de que estes usufruíam; o nível de aspiração era muito maior do que o nível das possibilidades. Não se poderia deixar instalar a ideia de benefício sem esforço; isso não existia, em parte nenhuma. Era a economia que gerava emprego e não a educação. Esta deveria preocupar-se, especialmente, em responder às necessidades dos empregos. Havia sido estabelecidas 70.000 vagas para o ensino superior; era um exagero que iria conduzir a numerosas frustrações, porque não existiam empregos para tanta gente com formação tão dispendiosa. A escola só deveria garantir uma educação e não uma qualificação para um emprego. O facilitismo corrente iria abrir a porta do ensino superior a candidatos com um nível de preparação demasiado baixo para o padrão que deveria ser reclamado. Tinha de repensar-se toda a estrutura do ensino superior que estava desajustada das necessidades. Este participante tinha as maiores dúvidas acerca dos resultados dos pactos a celebrar com as associações de pais; a sua experiência havia-o ensinado de que o vector fundamental dos valores era constituído pelos professores e pelos meios de comunicação social. Daí que fosse vital formar os professores. Mas achava que eles haviam sido “proletarizados”; e, para estar à altura das suas exigentes funções, impunha-se começar por “desproletarizá-los”...

O comportamento cívico não se ensinava; vivia-se e transmitia-se por osmose. O Governo e as autoridades académicas tinham de possuir uma imagem pública de competência; deviam organizar-se para o efeito.

Tinha que se inventar novos pais e novos adultos!... Para poder actuar pelo exemplo com respeito e com amor. Deveria haver uma recusa sistemática do facilitismo, porque ele não conduzia a nada de sólido. A escola não podia cercear a capacidade de descoberta e o potencial de criatividade da criança, mas estimulá-la. Tinha que se valorizar o papel das diferentes aprendizagens informais, nomeadamente através dos centros interactivos no domínio das ciências; mas esses meios informais tinham de estar organizados; a escola deveria tornar-se um “exploratório”. No processo educativo deveria envolver-se toda a escola, nunca a pondo em confronto com o resto.

A maior parte dos problemas da educação em Portugal resultava da propensão para a sua estabilização, pecha antiga que havia que contrariar; para isso dever-se-ia “descarregar” o Estado de muitas das funções que ele insistia, tradicionalmente, em desempenhar. O Estado era frágil para tanta ambição. Deveria deixar-se aos agentes educativos o encargo de se organizarem para cumprirem os objectivos que fossem fixados. O Estado estava politicamente fragilizado. Além disso, era demasiadamente grande para resolver os pequenos problemas e demasiadamente pequeno para dar solução aos grandes. Tinha que se revalorizar socialmente os professores e a escola; em relação aos primeiros, impunha-se ajudá-los a ultrapassar a crise de identidade que viviam por via da sua qualificação social e profissional. A mobilidade dos professores era antagónica da sua identidade e, por arrastamento, da identidade da própria escola. Havia que combater o anonimato da escola; ela tinha de possuir uma marca distintiva e os alunos deveriam ter orgulho na sua escola. Ora, para isso, impunha-se actuar adequadamente, começando por fazer sentir aos professores que eram de uma dada escola e não funcionários de um sistema no quadro do qual funcionavam como peças intermutáveis. A crise da escola poderia ser ultrapassada através da criação de um sistema de incentivos que teriam de começar por ser também de natureza financeira. O reforço da escola deveria ser feito em conjugação com as famílias, com as autarquias e com as empresas. Cada comunidade deveria sentir orgulho

na sua escola. Não se deveria afastar a prática da selecção dos professores para as escolas; os mecanismos de selecção deveriam ser conhecidos e transparentes, mas não poderia haver automatismos cegos na afectação dos professores às escolas. Evidentemente que se punha a questão da valorização do estatuto remuneratório dos professores. Estávamos perante uma gravíssima situação de anomia da juventude e isso reclamava uma actuação prioritária. Mas as expectativas não poderiam ser ilimitadas; tinha de se olhar para a educação como um processo de ajustamento das expectativas aos meios. Os jovens é que eram os protagonistas da sociedade; ora, eles estavam a ser as grandes vítimas de marginalização social, por via de consumos ilimitados de tudo! O desenvolvimento anárquico do ensino superior privado era muito negativo (Como se tornou patente vinte anos mais tarde!...). O ensino politécnico tinha de ser desenvolvido expressivamente; a desvalorização social da escola deveria ser impedida, porque à frequência de cada escola estavam associadas expectativas sociais. A juventude vivia num clima de incerteza muito inconveniente, O desenvolvimento do ensino superior deveria ser repensado à luz da profissionalização, nomeadamente o ensino politécnico. Tinha de se combater, de forma activa, o alastramento do analfabetismo funcional que sabíamos estar a ocorrer. O Estado deveria descentralizar muitas funções para as Autarquias Locais e reduzir muito a amplitude das suas responsabilidades; tinha de se dar mais espaço à sociedade civil; até porque, ao longo da História, alguma da estatização que se observava havia sido feita contra a sociedade civil; o Estado deveria “ir ao leme e não aos remos”.

Os problemas que havíamos identificado tinham uma carga prática muito grande. Por isso se impunha começar por reflectir. E quem teria de tomar a decisão de pensar? Todos! Mesmo que fosse na 25.<sup>a</sup> hora! Havia aspectos macro, mas também era urgente pensar em muitos que poderiam ser considerados como micro, como era o caso da pedagogia; eles eram urgentíssimos Os alunos estavam em “stress”; mas os professores também!

**1.** Pequeno terminal de consulta de banco de dados comerciais existentes nos Correios, nas Telecomunicações e nas Teledifusões existentes na França; precursor da internet lançado na França, em 1982, pela PTT- Postes, Télégraphes et Téléphones.

Estas reflexões não eram para ser vertidas directamente no programa do Governo, mas para serem tidas em atenção quando se definissem os instrumentos de acção e se estabelecessem as prioridades como é próprio de um tal programa. Como se pode ver, os participantes sabiam do que falavam.

#### 5.<sup>a</sup> Reunião | 31 de Maio de 1994

O nosso maior desafio era ultrapassar dois complexos: i) o da pequenez e ii) o da falta de saber. Estávamos afectados pela convicção de que o nosso País era pequeno e pela ideia de que não sabíamos resolver as coisas. O segundo complexo não decorria do primeiro, mas originava inseguranças semelhantes. O saber era independente da dimensão; já nessa altura (1994), a partir do computador de cada um se podia aceder a numerosas bases de dados; não era, assim, o isolamento que nos poderia penalizar. Aliás, estávamos a ter acesso à melhor tecnologia disponível, porque ela era a última a aparecer no mercado. A França, nessa ocasião, debatia-se com os problemas decorrentes dos enormes investimentos que havia feito no ultrapassado Minitel<sup>1</sup> e que ela não tinha coragem de pôr fora (o que representava a solução sensata...). Passávamos mais tempo a discutir as coisas do que a fazê-las, quando se impunha a acção. Revíamos-nos na nossa rede de auto-estradas quando seria melhor que o fizéssemos em relação à nossa cultura e, especialmente, à nossa cultura científica. Tudo o que estava a acontecer no mundo nessa altura jogava a nosso favor; tinha-se acabado o condicionamento da escala; a predominância do indivíduo, da rapidez e da flexibilidade jogava a nosso favor. Relembrou-se que mais de 50% das exportações americanas era feita por empresas com menos de 19 pessoas. Os problemas do grande desemprego não se poriam entre nós, com a serenidade com que estavam a pôr-se nos países que albergavam as sedes de empresas com milhares de trabalhadores e que colapsavam subitamente. A nossa situação era menos aguda. O relatório Porter referia-se a coisas que nós dizíamos que já sabíamos mas, de facto, não sabíamos; convinha, por isso, estudá-lo aplicadamente.

A Educação era a prioridade. A Agricultura era, então, uma actividade potencialmente geradora de desemprego, o que era novo entre nós. As alterações estruturais do nosso sector agrícola eram complicadas, porque a estrutura da agricultu-

ra se havia mantido a mesma, desde há muito tempo. Ela era difícil de alterar, mas tínhamos de segurar a situação e ir procedendo às mudanças que se impunham. Os agricultores haviam perdido 44% do seu poder de compra, ao longo dos últimos anos. Os preços dos produtos agrícolas haviam descido 50%. O desenvolvimento rural enfrentava a massificação das soluções: as respostas dadas pelo Objectivo 1 eram massificadoras, tal como as contidas no Objectivo 5b relativas ao mundo rural. Teríamos de enveredar pela modulação das respostas; a reconversão global não existia; era a multifuncionalidade e o respeito pela diversidade que deveriam ser praticados. As modificações seriam lentas. Devia procurar-se a valorização das produções com a certeza de que não havia soluções massivas nem imediatas. Deveria dar-se atenção à componente do desenvolvimento cultural e educacional porque seria por aí que viria a mudança. Os jovens não estavam a ir para a agricultura, porque o enquadramento não o favorecia (Os novos agricultores são de facto gente muito mais bem preparada, em termos formativos e culturais). Deveríamos gizar instrumentos jurídicos e financeiros para segurar a situação e, ao mesmo tempo, para fazer acelerar a mudança na certeza de que a transformação iria ser sempre “doce”.

Já se sabia há vinte anos que os rendimentos iriam decrescer. Mas não se havia criado nenhuma flexibilidade para resolver a situação no sector da agricultura. Mas na indústria, dispendo das nossas condições, por que não tínhamos mais sucesso? A solução passava pela reforma do sistema fiscal português. Tinha que se pensar em algo que, a médio-prazo, fizesse mudar o comportamento das pessoas e, especialmente, dos agentes empresariais. A formação social deveria ser da responsabilidade do Estado e não das empresas; estas tinham muitas outras funções a desempenhar. O acesso à informação representava um imperativo. Este participante perguntava-se como é que não estávamos a tirar partido das condições que tínhamos, com uma mão-de-obra que custava 1/3 da espanhola e 1/6 da alemã? Falhávamos enormemente em matéria de organização. Não havíamos criado grandes empresas, mas deveríamos, agora, tirar vantagem disso, promovendo melhorias contínuas, a todos os níveis; contudo, antes da acção, deveríamos saber para onde se ia. O grande problema de Portugal era o da relação custo/benefício. Tinha de ser por aí que se deveria começar.

Nós tínhamos de queimar etapas. As mudanças não se faziam sem as pessoas e nós tínhamos que viver com as pessoas que cá estavam. A grande mudança iria demorar gerações. Vivíamos dependentes de “brokers” do centro da Europa que se haviam aproveitado do filão que tinham descoberto. A ideia mobilizadora, até então, havia sido a entrada na Europa. Mas impunha-se inventar outra (ou outras). Toda a gente tinha querido ganhar dimensão crítica. Mas o que as empresas iam libertando não chegava para pagar os investimentos feitos. Seria bom proporcionar às empresas instrumentos para que investissem na modernização das próprias empresas. O nosso principal problema tinha a ver com a falta de dinheiro, especialmente para o investimento produtivo e para a criação de emprego. Era urgente restaurar a confiança e assegurar que se investia na mudança. Tínhamos persistido em manter um Estado intervencionista e consumidor de recursos; havíamos-nos limitado a gerir, em vez de fazer as modificações profundas que eram necessárias. Deveríamos atacar com determinação a questão dos professores; a situação da escola tinha vindo a degradar-se, tendo-se deixado alcançar níveis insuportáveis de indisciplina nas escolas; isso não favorecia a reversão do caminho de degradação progressiva em que se estava. Deveríamos fomentar mais a iniciativa privada em matéria de ensino. Este participante não estava de acordo em que o nosso objectivo devesse ser segurar o emprego; nunca mais voltaríamos à situação de pleno emprego que já havíamos conhecido. Segurar o emprego talvez fosse bom em termos políticos; não o era, certamente, em termos económicos. Deveríamos desembaraçar-nos dos monopólios estatais; muitos continuavam e estavam, mesmo, a criar-se alguns novos; isso representava um sinal errado. Tanto mais que havia alternativas privadas para o fazer com maiores probabilidades de sucesso. A qualidade é que devia contar, particularmente em matéria de gestão; os gestores tinham de ser os melhores e não aqueles que pensavam ter o direito a ocupar essas cadeiras. Só a qualidade e a exigência deveriam contar. Havia sectores que ainda estavam desguarnecidos de profissionais devidamente preparados. Mesmo em sectores tradicionais, como o têxtil, havia carência de engenheiros do ramo. Havíamos entrado “cozos” na Comunidade Europeia, porque tínhamo-lo feito à saída de uma revolução e estávamos descapitalizados; entrámos para travar uma luta desigual; éramos uma equipa da terceira divisão que, subita-

mente, teve de passar a jogar na primeira. A maior parte das empresas ou não haviam aguentado a concorrência europeia ou estavam a fazê-lo com grande esforço. A grande parte dos 300 milhões de europeus não se abastecia na Europa; esta era demasiadamente liberal quando comparada com os Estados- Unidos da América. Na Índia o custo da mão-de-obra era 10% do da Europa e dispunham de tecnologia tão boa como a nossa. Todavia, a maior concorrência que nós sofríamos vinha da própria Europa! Mas Portugal não poderia permitir-se ficar apenas com meia-dúzia de empresas. Deveríamos ter mais indústrias e mais industriais. A nossa lei fiscal não estimulava muito isso, mas era através das formas clássicas que tal se conseguiria: isenções fiscais, bonificação do IRC, etc. Os estímulos fiscais representavam o nó górdio da questão. O empresário, naquela ocasião, não tinha interesse em fazer suprimentos à sua empresa. Pelo contrário, havia vantagens em ter as empresas descapitalizadas; a distribuição de lucros era duplamente tributada e isso era dissuasor do investimento. Deveria deixar-se as empresas ficarem com os lucros reinvestidos nas próprias empresas. A flexibilidade da mão-de-obra representava um incentivo ao investimento. A qualidade e o design tinham que ser objecto de preocupação e devidamente apoiados. O sector dos transportes tinha que merecer a maior atenção, particularmente o caminho-de-ferro para a movimentação de mercadorias. Andavam veículos rodoviários pesados a mais nas nossas estradas. Os custos de transporte deveriam estar sob observação permanente, tendo em vista o seu embaratecimento. A Educação representava o principal factor do nosso atraso; o nosso problema mais grave era o humano. A falta de produtividade deveria preocupar-nos. Tinha de se insistir na formação de engenheiros, particularmente dos especializados em electrónica, dos quais havia uma escassez muito gravosa. O funcionamento da Justiça era muito negativo para as empresas; os administradores judiciais não sabiam nada de gestão e não ligavam nada às empresas que lhes haviam sido confiadas; eles eram o descrédito do sistema; as falências deveriam ter resolução muito rápida. A política de preços deveria ser mais realista. Tinha de se promover o mercado do “produto português”, através de campanhas adequadas e da formação da marca “Portugal”. O Turismo representava um sector interessante mas com muitos riscos.

Não era interessante ser industrial em Portugal. As dificuldades eram enormes e parecia haver o gosto de pôr entraves à actividade. Havia muito a melhorar no sector fiscal. Deveria fomentar-se o investimento estrangeiro por via da atracção fiscal; mas não poderia haver distinção em relação aos investidores nacionais. O que se estava a passar no sector da Educação era lamentável; os princípios pelos quais se orientava e as regras de actuação que seguia não eram conhecidos da população; tudo era críptico e mau. Era com a indústria que se criava emprego. Por isso as suas empresas mereciam um tratamento fiscal incentivador. Mas os industriais tinham de entrar na área dos serviços. Ligados à empresa e à indústria. Os subsídios eram, normalmente, maus e deveriam ser dados em doses mínimas; os empréstimos revelavam-se melhores; mas verdadeiramente eficazes eram os incentivos fiscais.

Deveríamos resistir à tentativa de generalizar o mecanismo de protecção dos credores; não era conveniente que durasse mais do que um ano; e o período teria de ser irrevogável para ser credível. A mobilização das pessoas era feita pelo mercado e pelas suas condições e não por via de nenhum sistema de incentivos. Já tínhamos beneficiado de taxas de investimento altíssimas acompanhadas de muito má “performance” económica; isso havia ocorrido no período 1980/83; por outro lado, em 1986/90, as taxas de investimento haviam sido igualmente elevadas, mas com outra “performance” económica; tinha sido isso que determinara que a taxa de crescimento do PIB, em 1989, tivesse sido de quase 6%. A diferença estava nos mecanismos reguladores dos mercados; em 80/83 o endividamento externo fora grande, tendo recaído depois sobre as empresas. A entrada na Comunidade Europeia tinha trazido transformações estruturais profundas; mas a ideia de integração havia sido “vendida” com optimismo excessivo. A adesão não nos assegurava uma prosperidade indefinida; havia crises conjunturais que era preciso ultrapassar; mesmo resolvendo problemas estruturais, ninguém estava ao abrigo das crises conjunturais. O Ministério da Indústria deveria desenvolver estudos sobre sectores específicos que eles sugerissem; porque era manifesto que se precisava de grandes reorganizações sectoriais. As instituições financeiras estavam a actuar um pouco às cegas porque não havia estudos sectoriais adequa-

dos; os bancos poderiam e deveriam ser associados a esses estudos; estes teriam de propor medidas concretas devidamente justificadas.

Tinha de ser dada grande atenção ao tratamento fiscal da poupança e das empresas, definindo um quadro fiscal proporcionador da capitalização das empresas; continuávamos a oferecer um quadro fiscal adequado para estimular os investimentos a curto-prazo, mas precisávamos muito dos outros. Não deveria haver a penalização fiscal das obrigações. Estávamos a fomentar formas de investimento muito líquidas e sem risco, quando nos interessava dispor de coisas mais sustentadas. Os incentivos tinham de ser dados de forma limitada no tempo. No âmbito do IRC deveria ser tomada qualquer medida que favorecesse a recapitalização das empresas. O mercado das obrigações hipotecárias tinha de ser dinamizado; os títulos de dívida de longo-prazo constituíam instrumentos importantes para dar estabilidade à economia. O financiamento da habitação e os títulos de dívida de longo-prazo contribuiriam para o fomento da economia. Mas, além disso, deveria haver grandes melhorias nas redes de transportes e de telecomunicações. A educação merecia as maiores atenções; o rigor e a exigência da política educativa deveriam ser a regra; a avaliação era indispensável; os cursos que se iam criando não deveriam representar “auto-estradas para o desemprego”... A marca “Portugal” tinha de ser criada e promovida; por outro lado, deveria ser fomentado o orgulho de consumir português; mas, para isso, era necessário insistir sempre na qualidade. Não estávamos a ter valor acrescentado na venda dos produtos; isso era devido à debilidade do nosso sector comercial; era preciso formar gestores comerciais competentes. A Europa tinha ido longe de mais na constituição do Estado-Providência; estávamos ainda dominados por um certo complexo de esquerda, no que tocava à segurança no emprego.

Como forma de apoio ao emprego havia a isenção da taxa social; mas nós tínhamo-nos tornado excessivamente obcecados com a segurança no emprego. Deveríamos possuir algum sentido do risco, mesmo nesse particular. Havia um excessivo peso do Estado na Sociedade, e, particularmente, sobre as empresas e na resolução dos problemas sociais; beneficiaríamos com um aligeiramento dessa carga. Tinha havido gente a descontar com promessas para o futuro. O Estado não podia eximir-se ao que tinha prometido; havia sido um contrato. No sector

da Segurança Social havia que confrontar a justiça distributiva com a solução capitalizadora. A Segurança Social constituía o maior problema que teríamos de enfrentar até ao final do século; a população estava a envelhecer, a agricultura a produzir cada vez menos e a indústria a “patinar”. Deveria ser transmitida uma mensagem cívica que ajudasse a combater o complexo da pequenez; ela teria de assentar no valor da educação e da formação. As novas gerações precisavam de muitas “vitaminas culturais”; só dessa forma haveria modernização. Deveríamos fortalecer-nos como povo e como grupo; para isso teríamos de nos preocupar com os valores permanentes da nossa Sociedade. A legislação europeia não era entendida pelos nossos juízes; deveria ser feito um esforço de formação nesse sentido. A separação das magistraturas havia sido um erro; este participante achava que os advogados poderiam vir a ser juízes tal como os magistrados do Ministério Público deveriam, também, poder sê-lo; tudo processado com grande flexibilidade. A angústia que havia em muitos correspondia ao medo de perderem o que já haviam conquistado. Deveria haver um projecto geral de segurança e de aglutinação da Sociedade. Essa angústia era desse tempo e verdadeira, mas não constituía exclusivo nosso; todo o mundo padecia da moléstia. Ela havia começado com a queda do muro de Berlim quando houve um abalo geral em toda a parte. O sector em que mais havíamos falhado em Portugal tinha sido o da criação de emprego. Deveríamos ganhar a capacidade para afirmar que éramos bons; mas, em termos mediáticos, tinha-se generalizado a moda do “ter sucesso ser mau”; isso não ajudava nada à retoma. Deveríamos gerar líderes em todos os sectores e a todos os níveis; mas a esses deveria corresponder um prestígio social e material adequado. Em Portugal, o sucesso, além de suscitar inveja, pagava muitos impostos... As privatizações deveriam prosseguir; o Estado já havia demonstrado quão mau patrão ele era. Mas tínhamo-nos atrasado no processo; impunha-se a redução do sector público. Não era possível fazer “tábua rasa” do que já existia porque deveríamos procurar sustentar-nos baseando-nos, tanto quanto possível, no que já tínhamos. Não podíamos dar-nos à prática do “set aside” e da desindustrialização, apesar da moda ser, nessa altura, a dos serviços de valor acrescentado”; também os poderíamos ter, mas não deveríamos dispensar o que já possuíamos. Deveríamos jogar nas nossas vantagens comparativas; era lógico que apostássemos na cartada eu-

ropeia, mas não deveríamos esquecer o País. Impunha-se que formássemos líderes empresariais; daí a importância da educação e da formação. Isso poderia ser feito através da celebração de parcerias entre as universidades e as associações empresariais; uns anos antes tinha havido a moda de as associações organizarem cursos curtos para o efeito; era preciso levar a cabo acções robustas e consistentes. Ser empresário deveria representar uma ambição para um jovem; raramente o era; mas convinha que fosse. Os aspectos fiscais deveriam ser muito atendidos. Nós havíamos aplicado mal os fundos a que tivemos acesso; teria sido melhor que tivessem ido muito mais para as infra-estruturas! Os subsídios às empresas foram a mais e havíamos “drogado” o nosso sistema. O enquadramento fiscal era muito mais importante do que tudo o resto. O IVA não havia sido uma história de sucesso, porque os “ladrões” tinham sido muito melhores do que os “policías”... Os subsídios directos eram maus. Nós não valorizávamos muito o trabalho e isso era fundamental para a retoma. Bem como a valorização do sucesso.

Nós havíamos assistido na Itália à revolta da sociedade contra si própria; não tinha sido contra o governo mas contra os seus próprios hábitos e práticas. A solução para o problema passava por aumentar o valor daquilo que as pessoas faziam. Nós continuávamos a falar em sectores, mas já não havia sectores, porque eles se tinham cruzado entre si. Uma empresa era feita para dar lucro. Por isso os incentivos fiscais tinham mais eficácia. Este participante admitia que se usasse a isenção ou abrandamento fiscal como instrumento de orientação espacial do investimento empresarial; mas isso teria de ser feito em termos expressivos. Era preciso restaurar a confiança, sermos bons a todos os níveis, termos orgulho em ser portugueses e elevar os empresários à posição de “estrelas” do nosso firmamento social.

#### 6.<sup>a</sup> Reunião | 7 de Junho de 1994

O sector da Educação merecia um tratamento mais aprofundado. Por isso houve uma nova reunião sobre o tema. Havia algumas coisas que estavam a chegar a uma situação de colapso com o 1.<sup>o</sup> Ciclo e a Rede Escolar. O 1.<sup>o</sup> Ciclo havia-se degradado imensamente; existiam 1.500 escolas com um só professor e menos de dez alunos. Isso era contrário a todas as recomendações e contribuía para um abaixamento de qualidade muito expressivo. Por outro lado, estava a haver uma

dificuldade imensa para levar a cabo a reestruturação da rede escolar. A formação dos professores não poderia ser a repetição do que eles haviam recebido na Universidade; mas ainda não estava definido o que ela deveria ser, embora se soubesse que tinha de consistir numa formação muito dirigida à prática; a começar com coisas tão mezinhas como saber estar dentro das salas de aula. Havia a dificuldade de, no programa em curso, financiado pelo Banco Mundial, esta instituição não contemplar a formação de professores. O ensino secundário português era novo, no seu figurino; os alunos haviam reagido bem e aderido. Verificava-se, também, que muitos estudantes se tinham inscrito nos onze cursos tecnológicos oferecidos; 38% dos jovens do nono ano estavam nos cursos tecnológicos. O Ensino Politécnico iria experimentar, seguramente, uma pressão grande, porque aqueles estudantes iriam querer prosseguir a sua formação (Tenho a impressão de que isso não se verificou da forma como então se esperava). A especialização não era fácil; para isso impunha-se criar interfaces entre as escolas secundárias, os institutos politécnicos e as empresas. Tinha-se criado um Diploma de Especialização Técnica (DET) ou Artística com uma duração entre um ano e quatro semestres, com um semestre de estágio. Mas a apetência pelo pós-secundário era manifestamente pequena; teria de se fazer um esforço grande para a fazer aumentar. A prioridade no ensino secundário deveria ser dada à criação de boas escolas para leccionar os 10.º, 11.º e 12.º anos; com um número de alunos diurnos da ordem dos 800 ou, se houvesse também alunos nocturnos, até 1400. Mas as escolas deveriam ser autónomas e geridas pelos professores, pelos pais e por representantes dos alunos. As escolas a criar deveriam ser assertivas, com afirmação clara de princípios. Seria bom que definissem regras escritas, estabelecendo a forma de nelas todos se comportarem. Deveria procurar-se fazer entrar nas escolas a sociedade exterior. Nas escolas secundárias é que poderia ensinar-se a organização participativa; nas escolas básicas, a situação era diferente. Havia que puxar muito mais pela comunidade local: autarquias, empresas, etc. Algumas escolas funcionavam com participação, mas este meu convidado não acreditava no envolvimento dos pais; era uma minoria das escolas onde isso se verificava. Deveria insistir-se na ligação ao mundo do trabalho; celebrar protocolos com associações empresariais não chegava; tinha de se envolver as próprias empresas

(Devo dizer que, alguns anos depois, sugeri ao Presidente da Câmara do Porto, Rui Rio, que fizesse protocolos entre empresas e agrupamentos escolares – eram 17 – num programa com o título de “Porto de Futuro” e as coisas correram muito bem; ainda hoje (2017) o programa prossegue, naturalmente muito dependente do entusiasmo de cada uma das partes; mas a verdade é que todos fazem referências positivas em relação à utilidade do mesmo). O DET anteriormente referido, deveria ser prosseguido e ampliado. No final do 9.º ano seria muito aconselhável que houvesse uma alternativa profissionalizante, durante dois semestres, que preparasse os jovens para a integração no mercado de trabalho. Deveria oferecer-se uma saída aos jovens que não completassem a escolaridade obrigatória; ela deveria ser concebida e concretizada em grande ligação com as empresas. Para tal, seria útil articular o que se dizia no livro branco sobre competitividade e emprego com o conteúdo do livro verde sobre política social. A educação pré-escolar, orientada para as crianças de 3 a 5 anos, cobria, nessa ocasião (1994), 54% do continente. Mas as assimetrias eram enormes, com os distritos do Porto e de Braga a apresentarem as maiores carências. A intenção era manter a rede pública para apoiar as crianças. Mas o sistema clandestino das amas na Região de Lisboa havia crescido muito. Por isso, o Governo se propunha criar um sistema de incentivos à criação de jardins-de-infância; constatara-se que era necessário haver uma grande aposta no sector privado da educação pré-escolar. Uma grande preocupação respeitava à desmotivação dos professores. Não se interessavam os professores, nem se inquietava muito a Sociedade. Desta, só uma pequena parte prestava a atenção ao que se passava nas escolas. As escolas tinham de melhorar, urgentemente, a qualidade da formação, especialmente no que respeitava aos valores (sentido de responsabilidade, solidariedade, etc.). A participação de todos dependia muito da dinâmica que se conseguisse criar. A desvalorização social do papel dos professores representava um problema sério. A Sociedade estava a transferir para a escola tudo quanto respeitava à transmissão de valores; ora isso significava pôr sobre a escola uma responsabilidade para a qual ela não tinha capacidades. Ainda estávamos no registo em que havíamos sido educados; mas o mundo tinha evoluído muito. O facto de ter de haver consensualidade em relação às medidas a adoptar

não significava que não houvesse autoridade; era possível manter a presença de uma hierarquia, mas ela teria de ser de um tipo diferente da anterior.

A situação tinha evoluído muito ao longo dos últimos 4 ou 5 anos. No País existiam coisas boas e coisas más. O contraste entre o muito bom e o muito mau tinha alargado. Por isso, a atenuação das assimetrias representava uma prioridade. Mas os desafios nos anos seguintes iriam ser maiores; o fácil já havia sido feito. Era imperioso que houvesse, em tudo quando se fizesse, maior organização e muita perseverança. Por outro lado, impunha-se que existisse maior autonomia de decisão em cada unidade; os agentes responsáveis pela realização deveriam ter maior capacidade e autonomia de decisão. A fase antes do ensino universitário era fulcral; mas também, na Universidade, coexistia o muito bom com o muito mau. A eliminação das coisas más e muito más deveria ser feita sem demora; a extinção era uma via possível: extinguir cursos, departamentos e, mesmo, escolas. Contudo, a situação da universidade era melhor do que a do ensino não universitário. Havia, em relação ao secundário, a necessidade de proceder a alterações urgentes, a começar pelo número de alunos por turma. O secundário poderia beneficiar de uma maior interacção com o superior. Deveria haver maior organização dentro do ensino, maior planeamento e maior organização técnico-administrativa. Mas não era fácil proceder a esse reforço da organização, porque a expansão tinha sido muito grande ao longo dos últimos anos e a nova escala não favorecia o acompanhamento por uma organização da mesma ordem. Tinha que ser repensada a filosofia de intervenção da tutela; as coisas não estavam clarificadas e havia alguma confusão na produção legislativa que se ia fazendo; por isso, se deveria começar por debater a filosofia organizacional com vista à sua clarificação. A avaliação era muito importante; o processo de avaliação estava a evoluir, mas de modo demasiadamente lento, face às necessidades. Em relação às universidades, por exemplo, a avaliação deveria ter consequências, nomeadamente em relação aos recursos que eram afectados a cada uma delas. O Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) propendia para a defesa de uma posição corporativista; ora, a tutela deveria esclarecer as posições. Tinha que decidir entre adoptar uma atitude dirigista ou actuar mais à base de incentivos. A definição do “*numerus clausus*” era fixada

por decisão administrativa do Ministério da Educação; essa não representava, seguramente, a melhor forma de o fazer; deveriam ser estabelecidos incentivos para expandir mais certas áreas que se pudessem antecipar como interessando mais ao desenvolvimento do País. Era indispensável fixar um quadro de regras claras. Havia universidades públicas e privadas a competir entre elas, sem regras nenhuma a regular a concorrência; havia que definir os requisitos mínimos das universidades privadas e proceder à avaliação frequente dos mesmos. Particularmente urgente era a clarificação das regras de acumulação de funções docentes; estava a assistir-se ao aparecimento de situações verdadeiramente escandalosas; tinham de ser definidas regras mínimas de concorrência leal. Havia-se avançado alguma coisa no domínio do financiamento das universidades; tinha-se mesmo procedido à parametrização das regras, fixando ratios de “docentes/aluno”, “custo/aluno” e indicadores semelhantes. A definição de regras transparentes tinha de continuar. No que tocava ao sector da investigação, a definição de normas era mais difícil. Mas, de qualquer modo, tinha que haver regras, sendo importante que elas fossem estáveis. A acompanhar essa definição de regras deveria proceder-se a uma grande descentralização de responsabilidades; havendo o sistema educativo crescido do modo que sabíamos, só com grande descentralização poderia ser administrado. Mas verdadeiramente prioritárias eram as questões organizacionais e a clarificação da filosofia que a tudo devia presidir.

O sistema havia crescido muito e tinha uma tradição de grande centralização. As universidades portuguesas não eram todas iguais entre si, nem iriam sê-lo, nem era conveniente que o fossem. Não havia nenhum mecanismo de ajustamento para fechar departamentos, faculdades ou mesmo escolas; e, todavia, ele era necessário. O princípio que a todos se deveria impor era o da qualidade. A lei de autonomia existente não convinha; pressupunha a uniformidade de tratamento pelo Governo de todas as universidades e isso era errado, porque as situações se mostravam muito diversas. Além do mais, a lei era absurdamente pormenorizada. Impunha um sistema corporativo, onde havia a representação expressa de interesses corporativos e isso era muito negativo. Os reitores eram eleitos dentro de um sistema corporativo, não possuindo autoridade externa; isso tudo conferia prioridade à revisão da

autonomia das universidades. Assistia-se ao crescimento de departamentos em todas as direcções, sem a definição de um vector do progresso racional e claramente definido e assumido ou, então, via-se um qualquer departamento mais dinâmico sobrepor-se a todos os outros, tornando-se hegemónico e anulando os restantes. O ensino secundário deveria ter prioridade de atenção em relação aos outros. O Ministério da Educação tinha de fixar regras flexíveis. Nas universidades, os professores não deveriam ser funcionários públicos, mas membros da universidade; e os reitores deveriam ver a sua legitimidade acrescida por via da instituição de um “conselho de curadores” (“board of trustees”) a quem eles respondessem. Naquele tempo, o estatuto da carreira docente era universal e não deveria sê-lo. Dever-se-ia ter membros “research oriented” e outros “teaching oriented”. Não era nada conveniente que houvesse estatutos uniformes para todas as universidades. Com tantas regras em cima delas, as universidades não fruíam de grande autonomia; esta era, nessa ocasião, um grande equívoco. A gestão do pessoal não-académico constituía um problema sério; deveria haver, em cada universidade, um director financeiro e um director de pessoal. (Quando vejo de novo estas sugestões, em 2017, constato que muitas delas seguiram o seu curso e tiveram sucesso; ou seja, para verificar a evolução tem de se deixar correr algum tempo...).

Nós deveríamos passar do ciclo da quantidade para o ciclo da qualidade; estava a nascer uma cultura nova. Havia que fazer uma opção de estabilidade; seguramente que teria de se promover a mudança de algumas regras, mas isso deveria ser feito em ambiente de estabilidade; a falta desta, no sistema educativo, deitaria tudo a perder. Teria de se acentuar a importância da qualidade e da exigência em todos os discursos. O acto de ensinar tinha de ser rodeado de exigência; tanto para os alunos como para os professores. Onde havia bons professores, os alunos sentiam-se bem; esses professores não tinham necessidade de ser autoritários. O ensino superior tinha de ser sempre acompanhado pela investigação; por isso, era tão importante assegurar a existência de bolsas que permitissem realizá-la. As pessoas, em geral, não gostavam da avaliação, mas ela tinha de ter lugar. A autoridade da direcção constituía um atributo importante, tendo em vista a sua acção. No acto de aprender, os exames tinham um papel fundamental. Observavam-se

gravíssimas lacunas de conhecimento nos alunos que entravam no sistema, a qualquer nível; elas tinham de ser colmatadas. Havia preocupações em relação à redução da auto-estima dos próprios jovens; eles haviam sido compelidos a certas condutas por falta dela; tinha de estar sempre presente um pressuposto de competição; mas a auto-estima tinha de se alargar à instituição onde se estava. A liderança deveria ser valorizada. A identidade de cada escola deveria ser promovida pelos mais diversos meios, distinguindo cada uma delas; a mística das instituições era importante; deveria apostar-se numa cultura da escola. A gestão de uma escola pública não deveria ser diferente da de uma escola privada. A escola não tinha meios para suprir muitas deficiências da educação familiar. Havia, no entanto, formas indirectas de o fazer através da formação desportiva ou cultural. Teria de se recorrer, nesses casos, a formas indirectas de transmitir os valores, as atitudes e os comportamentos adequados. A escola deveria ser considerada como um local de prazer e não como um local de aborrecimento ou de perda de tempo. O ensino universitário português era, nessa altura, uma versão do ensino profissional; a Universidade não tinha preocupações culturais. As universidades não tinham que ser todas iguais; devia, mesmo, haver uma preocupação de diversidade. A exigência teria de ser natural e brotar de dentro, sem estar à espera de que ela fosse imposta a partir do exterior.

Em relação à juventude havia problemas graves, debaixo de um ponto de vista mais alargado do que o sistema escolar. A sociedade portuguesa havia desenvolvido muito pouco um sistema de auto-estima. Daí muitos dos comportamentos anómalos de que éramos testemunhas. Não se poderia insistir numa visão catastrófica e destrutiva do sistema educativo; isso não levava senão ao desastre. Todavia, muita gente comprazia-se a dizer mal da escola quando ela deveria ser um lugar de confiança e de auto-estima.

Estávamos a viver um período de transição, tanto em Portugal como no mundo. Mas as consequências das mudanças mundiais abatiam-se sobre o nosso País, sem ele ter robustez para lhes resistir. O que caracterizava, especialmente, aquela transição era que ela se estava a processar de modo particularmente violento, passando-se de um número finito de certezas para um outro, infinito, de incertezas. Estava a verificar-se uma reacção explícita contra o “positivismo” dos últimos 200 anos.

Mas a inovação provocava tensão. No mundo, havia diferenças entre as instituições que transmitiam valores. No Pacífico a família ainda era forte e sucedia ser no seu seio que se aprendia a lealdade, a disciplina, a solidariedade, a integração na cultura e, especialmente, na cultura da empresa, etc. Na Europa tudo isso estava em mudança acelerada e a família havia perdido a força que já tinha tido. O investimento na educação e na ciência explicava muitas das diferenças; no Japão observava-se uma enorme constância nessa matéria. Nunca seria de mais sublinhar a importância da estabilidade na escola. A questão dos valores era central na nossa sociedade; a escola podia e devia ajudar nesse particular. Estávamos a atravessar uma fase muito complexa, em todo o mundo: 1/3 das famílias eram monoparentais e 1/4 das crianças eram geradas fora do matrimónio; isso contribuía para a falta de estabilidade. Tinham que ser criados instrumentos de inteligibilidade da sociedade e do mundo; dever-se-ia fomentar a capacidade de julgamento autónoma. Em matéria de transmissão de valores, deveriam ser exploradas as alianças estratégicas entre as famílias, as escolas, as empresas, as autarquias... Impunha-se que se formassem coligações em vez de oposições entre todas elas. A sociedade que estava a aparecer era pós-industrial e muito baseada no conhecimento; tratava-se uma "knowledge intensive society"; articulava duas vertentes: a de sociedade da informação com a do conhecimento intensivo, Por isso era muito exigente, tornando-se indispensável que todos dispusessem de instrumentos para a compreender, procurando-se alcançar a inteligibilidade do sistema. Todavia, a organização de que dispúnhamos estava a revelar-se desadequada para a instalação de uma sociedade que aprendia ("learning society") e que reclamava a disponibilidade de múltiplas competências. O sistema deveria ser gerido em rede, conservando e fomentando a energia de cada nó, mas articulando todo o seu conjunto. Tínhamos a impressão de que as escolas eram os nós que mostravam maior inércia e mais "arrastavam os pés"; para ultrapassar as dificuldades sentidas devíamos olhar para elas como organismos evolutivos e forçar a sua evolução. Para isso a sua organização deveria ser muito mais flexível. Era importante que fosse adoptada a prática de creditar todas as achegas nos itinerários pessoais dos discentes, acabando com o "fato único" que representava a prática corrente. Era preciso "tirar a prática corrente". Era preciso "tirar os professores da função pública" e a "universidade da contabilidade pública".

A variedade deveria imperar. Aprender a viver em sociedade revelava-se como muito importante; havia professores com medo de enfrentar a violência. Aliás, nos Estados- Unidos, o principal problema das escolas era a segurança. Tínhamos de observar de perto esta situação, procurando antever as suas causas, para não acabarmos caindo nela. Deveríamos reaprender a viver em conjunto, com respeito pelas diferentes culturas. O multiculturalismo tinha de ser estimulado (Eu acho que é o interculturalismo que o deve ser; os dois conceitos são diferentes). Nós estávamos imersos na sociedade da informação; quem saía da escola não deveria ser somente “empregável”, mas tinha de se encontrar numa sociedade activa, desempenhando o seu papel. A adaptabilidade que era exigida reclamava três coisas: a educabilidade, a criatividade e a eticidade. Tornava-se indispensável ser portador de um código de valores. Mas tudo isto se reconduzia ao problema institucional; importava muito contrariar uma cultura administrativa hegemónica e com propensões estatizantes. A questão agravava-se em Portugal, porque a sociedade civil era frágil e estava “convalescente” de uma revolução que a tinha abanado profundamente. A escola e a universidade deveriam ser instituições da sociedade civil e não uma “longa manus” da administração central. Isso reclamava a celebração de um novo contrato em relação à escola, o que exigia acabar com a uniformização e com a assimilação das escolas a repartições públicas. O contrato tinha de comportar muita variedade. Nós lutávamos sempre com a falta de meios susceptíveis de serem orientados para a educação; por que não instituir uma taxa de aprendizagem (como em França) paga pelas empresas e directamente vertida numa escola da sua escolha? Forçoso era constatar que as empresas não participavam muito nas acções do sistema escolar; deveriam fazê-lo mais mas também tínhamos de ter presente que elas estavam afogadas num mar de problemas e que a maior parte delas lutava pela sua sobrevivência. Para complicar a concretização da mudança necessária, subsistia o facto de os professores, agentes principais nesse movimento, nunca terem tido outra experiência que não fosse a da cultura da não-concorrência. Por tudo isso, preconizava-se uma grande operação de descentralização e o estabelecimento de concorrência entre as escolas. Tínhamos de educar as crianças num alto espírito de competitividade, preparando-as para as realidades da vida; mas

essa competitividade deveria ser espontânea e automática. A vantagem de coexistirem experiências diferentes estimulava a concorrência entre escolas. A civilização europeia oferecia condições únicas para a prática da eticidade na escola. Isso não se fazia por via cognitiva, mas por via demonstrativa. Mas era preciso definir quem teria de “demonstrar”. Não se deveria ser moralista, mas era importante introduzir nas escolas alguma eticidade; na certeza de que isso não seria feito através da inclusão de uma disciplina de ética no “currículo” escolar. Tudo isso tinha de ser articulado com a formação social e pessoal, entendida como a convergência da educação cívica, com a formação e com o desenvolvimento pessoal. Em toda esta operação, os professores tinham de ser os nossos aliados preferenciais. Como se vê, muitos repetiram recomendações de outros. Como cada parágrafo corresponde à intervenção de cada participante, pode-se ver como houve temas recorrentes. Deixei ficar as minhas notas tal como foram colhidas.

#### 7.<sup>a</sup> Reunião | 14 de Junho de 1994

Deveríamos fazer uma revisão dos tratados celebrados no passado à luz da nossa integração na União Europeia; muitos necessitariam, seguramente, de ser ajustados; talvez os convénios que havia com Espanha, relativamente ao plano hidrológico, estivessem nesse grupo. Mas haveria outros, com certeza, nomeadamente com os nossos vizinhos com quem as relações externas haviam sido muito particulares ao longo dos anos ou, mesmo, dos séculos. Era curioso observar como a constituição espanhola punha, em primeiro lugar, a unidade e nós a independência; isso queria dizer muito. Mas o plano hidrológico representava um assunto especial que, na essência, era uma “questão de vizinhos” ou, se quiséssemos, de servidão de aquedutos... Mas era, para nós, um tema fundamental; por isso, deveria ser tratado rapidamente no âmbito das instâncias comunitárias. O problema da língua resultava do facto de as fronteiras serem fechadas; era óbvio que nós iríamos continuar a falar Português, mas também teríamos de começar a falar outras línguas. Não interessava somente o que se dizia, mas também como se dizia. Embora cheio de virtualidades, o Português não era, então, uma língua técnica e científica. Nós só por excepção (caso das

obras do Eça, feita pela Livraria Lello), conseguimos, no passado, fazer edições para o Brasil; por isso, o Português estava a ser modulado pelo Brasil. Perguntava este participante: a TV Internacional algum dia havia pensado em fazer programas com brasileiros? O Português de Portugal constituía uma espécie de Mirandês do Português Universal. O Brasil, uno como era, sendo que isso era muito fruto da acção dos Portugueses, representava um bloco grande de mais, diante de nós. O que estava em crise no Mundo, nessa ocasião, eram as instituições autoritárias e muito hierárquicas. As Forças Armadas também estavam com problemas grandes, por toda a parte. Havia, generalizado, um sentimento de “ansiedade” que também existia nos Estados-Unidos e no Reino Unido. Nessas circunstâncias, tornava-se muito difícil prever o futuro; a única coisa que poderíamos dizer era que ele seria muito diferente do presente. A África era considerada, então (1994), como uma terra maldita; mas isso era o que se dizia já há mais de um século atrás! Era, contudo, verdade que o mundo ocidental estava farto de África; havia-a “espremido” e, depois, abandonado. A influência que naquele continente poderíamos vir a ter só viria por intermédio da língua; mas, nessa operação, o Brasil preferia distanciar-se de nós. Os PALOP mantinham connosco a ligação profunda que se observava, porque não dispunham de outros com quem as estabelecessem; mas nós não tínhamos impulso nem vitalidade económica e de iniciativa que fosse forte e eficaz. O que poderíamos vir a fazer em África era o que estávamos a fazer na Venezuela: o pequeno comércio. O perigo para nós não viria dos países do Norte, mas dos de Leste que eram nossos concorrentes. Estava pessimista, em relação ao nosso futuro!

A ameaça que tínhamos diante de nós não estava em Espanha, mas em nós próprios; estava nas nossas vulnerabilidades. Éramos um país com um grau de “fragmentaridade” muito elevado; precisávamos, antes de mais, de assegurar a coesão. A ignorância representava uma grande vulnerabilidade; referia-se à cultura, em sentido geral (história, ciência, tecnologia, geo-política, gestão, etc). Tínhamos excessiva confiança e isso poderia ser-nos fatal; o principal defeito dos Portugueses era a ignorância atrevida. A nossa universidade primava pela ausência em muitos sectores, particularmente, no domínio das relações estratégicas e internacionais. Apesar disso, éramos um país de sucesso, a única nação da Península

la capaz de ser um país; as outras eram regiões. Isso deveu-se a termos tido, ao longo da História, um discurso político coerente. Era assim que coexistiam duas Espanhas: uma ao longo dos rios e outra a levante. Era preciso tornar o nosso País mais competitivo e isso começava pelo factor humano, donde a importância dos sectores da Educação e da Ciência e Tecnologia. A Europa iria passar por muitos maus bocados, porque era muito fragmentária. Nós deveríamos contribuir para a Europa da forma mais realista possível; era isso que implicava que fôssemos os mais competitivos que pudéssemos; como conjunto e como indivíduos. Só nos interessavam as opções seguras de desenvolvimento. O discurso ibérico interessava-nos pouco, tal como o ibero-americano. As fronteiras e as soberanias não haviam desaparecido; elas defendiam-se mais em Bruxelas do que nas fronteiras terrestres. O nosso litoral era mais potente do que o resto da Península; tal como na China na qual o litoral era responsável pelo sucesso; donde a importância dos nossos portos, da cabotagem marítima, dos portos de transbordo (“transshipment”), das cidades costeiras e das suas zonas de influência; o clima optimista que se vivia em Aveiro, por exemplo, estendia-se até à Guarda. E, neste sentido, os Itinerários Principais também funcionavam como rios, assegurando funções próprias de uma rede “flúvio-marítima”. Deveríamos fazer do nosso Interior um Litoral, porque era neste que residia a nossa energia (“optimismo”). O Ensino representava um instrumento de promoção inestimável; ele deveria estar ligado às actividades que desenvolvêssemos. Deveríamos estar atentos, porque o que a nossa comunicação social costumava referir não reflectia o que o País pensava. Não era uma atitude contra a Europa, procurar tornar Portugal competitivo; pelo contrário, isso contribuiria para o desenvolvimento do conjunto. A Europa euro-centrista não tranquilizava nem os russos nem os americanos; mas importava reforçar o seu poder. O alargamento da Europa era bom, porque diluía o poder da Europa Central e favorecia o papel dos pequenos países; mas estava em curso um processo que oscilava entre termos uma Europa germanizada ou uma Alemanha europeizada. Mas nós poderíamos contribuir para o conjunto com um elemento inestimável: o mar! Por isso deveríamos estudar a fundo e desenvolver as nossas capacidades para o explorar. A Sul e próximo de nós surgia um processo complexo de dominação: a “grande Argélia” confrontava-se com o “grande Mar-

rocos”; mas isso acontecia porque a Argélia ambicionava uma saída mais franca para o Atlântico; por outro lado, o Marrocos também pretendia um maior grau de “atlantização” e daí o conflito com a Mauritânia e o agrado com que viam a manutenção dos britânicos em Gibraltar. Todavia, um Marrocos mais atlântico poderia ser uma ameaça para nós e para os Espanhóis, porque a Madeira e as Canárias eram os arquipélagos mais próximos. A vocação atlântica de Marrocos funcionava contra nós e era tanto mais perigosa porquanto a sua Zona Económica Exclusiva era rica e os Marroquinos queriam explorá-la e valorizá-la. Por outro lado, os acordos com árabes eram sempre instáveis, tal como a História nos ensinava. Deveríamos ambicionar a paz para o Continente Africano; os Africanos estimavam a cooperação com os Portugueses, porque se entendiam bem com eles e era importante aproveitar esse facto. Portugal era atraente para a fixação de muita gente; seria bom nós acolhermos de preferência quem nos pudesse ajudar a progredir. Nós deveríamos dar-nos como objectivo permanecermos como país do Primeiro Mundo e reforçar essa posição; quanto mais o fossemos mais interessantes seríamos para o Terceiro Mundo.

Nós estávamos muito bem no Primeiro Mundo e a Europa representava um ponto crucial de apoio para esse efeito. Nós tínhamos a tendência para nos vermos como “cúpula do mundo” (Os Portugueses e o Mundo) ou como “boutique do mundo”, fazendo negócios. A chamada “Idéologie Française” era transponível para uma Ideologia Portuguesa. Nós estávamos numa fase de transição a querer manter a identidade, por um lado, mas também a pretender integrarmo-nos num espaço muito vasto. Nós encontrávamo-nos num mundo um tanto estranho, porque, pela primeira vez, não havia um poder imperial desde que existia uma comunicação global, O Estado-Providência não era possível, porque, havendo mundialização, ele não seria capaz de velar pelo social em todo o globo. A comunidade representava o único instrumento possível de defender a nossa especificidade, porquanto iríamos assistir ao aparecimento de uma nova ordem mundial, de uma nova ordem europeia e, mesmo, de uma nova ordem portuguesa. A repetição da História seria uma tragédia para os Europeus. Havia parâmetros relacionados com aquelas três novas ordens que ultrapassavam os Portugueses. As relações com Espa-

nha haviam sido tremendamente pacificadas, ao longo dos últimos anos, muito por efeito das cimeiras luso-espanholas (que não eram cimeiras ibéricas...). Para os americanos não havia diferença entre Portugueses e Espanhóis; mas, para os Espanhóis, havia uma grande diferença, o que os levava a quererem compreender-nos melhor, como cultura distinta.

A Europa era uma construção muito frágil que iria ser cada vez mais frágil. Quanto mais ela se “continentalizasse”, mais a Espanha representaria o Sul. Nenhum país vivia mais intensamente o drama da Europa do que a Alemanha. Os soviéticos, na sua retirada, haviam deixado ficar para trás bebés com a recomendação de que tratassem bem deles! Era preciso seguir, com muita atenção, a evolução: a) da China e da Coreia; b) do Golfo e c) da Rússia; ir-se-iam passar nessas partes do globo coisas que teriam reflexos na Europa. A Ásia iria controlar o século XXI; as empresas europeias teriam de ir trabalhar para a Ásia. A Europa sabia fazer equipamentos para a construção de infra-estruturas e para as indústrias da saúde; a Alemanha, em particular, dominava a indústria mecânica, especialmente a do automóvel. Nós não tínhamos, na Europa, uma indústria muito desenvolvida nos campos da informática e da electrónica; era nos Estados-Unidos que se localizavam as empresas mais avançadas do sector. Mas a Alemanha estava muito dependente das indústrias com que havia feito a sua reconstrução. A Rússia estava numa enorme convulsão; não se sabia onde é que ela iria parar. O modelo social europeu tinha de ser desmantelado, porque estava fora da realidade e era muito difícil construir fosse o que fosse em cima de uma convulsão. As redes transeuropeias iriam servir especialmente a Alemanha, porque estava no centro da Europa e a França, porque estava no centro da Europa Ocidental; não podia haver melhor prova da “continentalização” da Europa. Esta, além disso, estava a virar-se para Leste, como era do interesse da Alemanha; mas isso punha problemas à França. Brincava-se dizendo: “os pobres que venham atrás de mim (França), porque eu ponho-me à frente do guichet alemão”... A França tinha que gerir com a Alemanha a expansão a Leste. A Itália, nessa ocasião, havia deixado de ser um país fundador crível da Comunidade Económica Europeia; ela era o terreno do “paganismo político”

onde se tinham defrontado duas “religiões” (a democracia-cristã e o comunismo) que haviam falhado. Ambas haviam sido suplantadas pela Liga Lombarda, pelos neo-facistas e pelo Senhor da televisão (era o Signor Sílvio Berlusconi). A Itália havia deixado de ser o parceiro da França; os juízes tinham dado cabo da democracia-cristã ao pensar dar o poder à esquerda e acabaram dando-o aos “pagãos”. A Comunidade Europeia ou se tornaria pouco relevante ou muito perigosa. Nós estávamos longe de ser a “catedral” do mundo lusófono, dado que não tínhamos dinheiro. Estávamos fadados para nos mantermos na Europa e, com ela, no quadro da globalização. Em que redes é que estávamos a colocar os nossos peões? E usufruíamos de alguma autonomia dentro delas ou estávamos, simplesmente, nas redes “teutónicas”? Deveríamos procurar atrair para Portugal vários projectos como o da FORD, porque não iria haver a possibilidade de produzir, entre nós, um milagre italiano que repousou muito na sua grande descentralização. Deveríamos apostar num modelo que combinasse o turismo no Algarve com as PME do Norte e as redes transeuropeias. A receita para o sub-desenvolvimento iria passar pela adopção de uma espécie de “artesanato europeu”. Deveríamos pensar mais nas questões do enquadramento da Europa e na sua participação na globalização. A Comunidade transatlântica deveria atender ao necessário equilíbrio entre o Atlântico e o Pacífico. A Europa, que era um continente envelhecido, queria proteger-se em relação à Ásia que constituía um continente jovem e agressivo. Iria haver umas dezenas de milhões de pessoas que não iriam encontrar emprego; entre elas estavam idosos muito pouco atentos à mudança. A Alemanha dispunha de condições para conservar o modelo social europeu, durante mais algum tempo, porque era rica; mas esse não era o caso de quase todos os restantes países.

Havia uma crise da Igreja e das Forças Armadas, mas também existia uma crise dos partidos e do seu modelo hierarquizado. Seria possível definir uma estratégia autónoma para Portugal? Qual seria a possibilidade de nos inserirmos na globalização com alguma eficácia, conservando a nossa identidade? Tínhamos diante de nós um antagonismo entre um polo representado pelo Papa João Paulo II e um outro que era o fundamentalismo islâmico. Ninguém conseguia ser desenvolvido pelos outros; a essência do esforço do desenvolvimento estava em nós. A ideia de bem-estar

encontrava-se a ser substituída pela de qualidade de vida; ora esta já pertencia ao domínio do Estado educativo. Nós, os Portugueses, deveríamos dar muita atenção às redes marítimas e aéreas. O relançamento a que assistíamos estava a ser feito com base nas exportações e na moeda forte... pela primeira vez na história. Tínhamos que enfrentar um sério problema demográfico com muitos idosos e poucas crianças. Para nós, seria possível fazer valer formas de poder não arrogante e de praticar uma diplomacia diferente, porque éramos incapazes de conduzir uma diplomacia do não! A Alemanha, em 1994, já não tinha uma ambição da Mitteleuropa, porque os Alemães não estavam ávidos, mas antes cheios de receios. A Alemanha não iria trocar a “âncora” da Europa pela aventura do Leste; enquanto a Alemanha fosse dirigida por “renanos” não haveria perigo para a Europa. A Alemanha precisava da Europa para lidar com o Leste e dos americanos para lidar com a Rússia. Mas, mesmo assim, a Alemanha continuava a ser o pilar da Europa.

Um participante perguntava-se: como é que a Coreia vinha para Portugal e Portugal não ia para a Coreia? Nestas questões de estratégia deveria começar-se pelo método, lembrando-nos sempre de que ela consistia numa tentativa para ordenar o caos. Para isso, teríamos de começar pela compreensão dos grandes parâmetros da estratégia mundial. Mas impunha-se que fizéssemos, também, uma reflexão sobre os interesses nacionais mínimos; quais eram os nossos pontos fortes e os fracos? Os parâmetros da estratégia mundial eram, naquela altura (1994), determinados pelos Estados- Unidos, única potência mundial, aquela que dispunha de superioridade tecnológica, que podia impor a redução dos armamentos nucleares e controlar o comércio das armas, mesmo dos armamentos tradicionais. A garantia de um clima de segurança internacional interessava aos Estados- Unidos. E, muito por influência de Al Gore, o país também dava atenção ao Ambiente. Tudo isso contribuiria para o bem-estar americano e para a sua prosperidade. Em matéria de segurança internacional os riscos eram múltiplos e difusos; para a preservar (naturalmente, sob a hegemonia dos Estados- Unidos) era preciso que houvesse lideranças legitimadas e partilhadas, de um lado com a Europa e, do outro, com o Japão. Os Estados- Unidos abdicariam, com alívio, de ser os polícias do mundo e empenhar-se-iam, selectivamente:(i) na Europa, através da NATO, ii) na Alemanha para assegurar a sua estabilidade

e iii) na própria NATO como braço armado da CSCE (Commission on Security and Cooperation in Europe). Tinha que ser feita uma gestão eficaz das relações com o sul que representava uma preocupação de segurança para a Europa. A UEO (União da Europa Ocidental) não poderia constituir uma redundância nem ser uma rival da NATO. Para o Ocidente interessava uma evolução democrática da China. O Médio Oriente e o Golfo deveriam manter-se numa zona de segurança; daí a presença dos Estados- Unidos em Israel, no Egipto e na Arábia Saudita. Era certo que os Estados- Unidos iriam provocar uma reforma do Conselho de Segurança da ONU, fazendo entrar a Alemanha e o Japão como novos membros. Também seria no seu interesse que se pudesse verificar uma desmilitarização do mundo; não por razões moralistas, mas, antes, por interesses estratégicos muito profundos; isso corresponderia à “santuarização” dos Estados- Unidos. Mas tal verificar-se-ia, simultaneamente, com uma modulação da Europa; a Europa do Tratado de Roma seria “cloisonnée” num espaço mais vasto. O problema era responder às necessidades de segurança, perante um inimigo visível. A queda do muro de Berlim fez ruir o quadro de referência tradicional e pôr, de novo, a questão de saber onde terminava a Europa. Esta iria entrar num processo de evolução com geometria variável e a velocidades variáveis; tínhamos de estar preparados para isso. Não poderíamos estar certos de que os governantes alemães iriam ser sempre renanos! A abertura a Leste poderia fazer modificar muito a situação. O poder económico alemão era contrabalançado pelo poder nuclear francês. Mas a França mostrava uma propensão “patológica” para perder as guerras em que se metia... Não nos devíamos iludir: a Europa era um espaço em decadência, por razões demográficas e por perda de dinâmica civilizacional. As áreas dinâmicas dessa altura estavam noutras localizações. Malthus começava a ter razão e Toynbee também, com a sua teoria da nova “invasão dos bárbaros” (o proletariado externo). Por outro lado, a China, com 1,2 mil milhões de habitantes dinâmicos correspondia a uma situação de que não havia experiência prévia. Também a Índia estava em situação de “take off”, com 800 milhões de habitantes e com um crescimento que não abrandava; por outro lado, era a maior democracia do mundo. Assistir-se-ia a um “choque

de civilizações” que, neste caso, seria um “choque de continentes”? Todo este processo deveria ser acompanhado da análise de contingências; a Rússia poderia integrar-se “softly” e isso representaria uma revitalização da Europa ou regressaria a um estado autoritário e isso passaria a constituir uma ameaça? Em África, os recursos eram escassos e representavam os mesmos de sempre; ir-se-ia assistir a um desinvestimento em África. Quer a França, quer o Reino Unido iriam ser muito selectivos na definição das suas áreas de interesse; talvez essa retracção pudesse vir a proporcionar-nos algumas oportunidades; todavia, isso estava muito dependente da evolução na África Austral; o aparecimento, nesta parte do mundo, de uma sociedade multi-racional fazia-nos retomar a ideia de um novo Brasil, mas isso entrava já no domínio do onírico... Este meu convidado estava muito céptico em relação a Moçambique por não haver segurança. Para nós, a política em África deveria conferir primazia à política de valorização dos recursos humanos; talvez nos conviesse colocar em Angola, durante uns tempos, os excedentes de professores primários que já tínhamos. A relação com o Brasil deveria passar a ser mais calma e descontraída, fazendo-a passar da típica do pai para filho para uma outra de avô para neto. Não se sabendo como iria evoluir a África Austral, não podíamos vaticinar se a África do Sul assumiria ou não o papel de uma potência regional dominante. Mas, nesse caso, seria certo que Angola não aceitaria ficar na sua dependência; seria o momento adequado para Portugal entrar, assegurando uma influência estratégica (económica e cultural) nessa parte do mundo. Nessa ocasião, o Brasil dava sinais de querer ser uma potência hegemónica no Atlântico Sul, o que faria com que à volta dessa bacia se falasse predominantemente Português. Deveríamos, todavia, lembrarmos-nos de que o Brasil nos ia fazendo sentir que estava desiludido connosco como seu interlocutor na Europa; teria esperado de mais?

A civilização industrial estava a experimentar uma grande mudança. Do “big is beautiful” tinha passado ao “small is beautiful”, porque este era mais ágil e flexível, oferecendo novas oportunidades aos pequenos (os exemplos da Coreia, da Suíça e de Singapura eram elucidativos, a este respeito). Tinha passado a haver um espaço para os pequenos, à escala mundial. Por isso não havia, para nós, nenhum

fatalismo. Era preciso, todavia, organizarmo-nos para aproveitar a oportunidade. Uma estratégia avaliava-se pela sua eficácia; aqui também se aplicava a estratégia do bambu que verga com o vento, mas voltava à sua posição original. Nunca deveríamos pôr os ovos todos no mesmo cesto, mas usar vários instrumentos de actuação, ao mesmo tempo. Não havia problemas em relação a Espanha, mas nós tínhamos interesses diversos e eles tinham sempre o “complexo de Castela”, o que impunha que não fossemos ingénuos. Apesar de sermos os triunfadores históricos, a vontade de afirmar a hegemonia de Madrid era recorrente; o nosso País devia comportar-se sempre como um todo e não “às parcelas”. Nessas relações a multi-lateralidade era melhor do que a bi-lateralidade. Havia o problema do sub-desenvolvimento da zona fronteiriça, mas ele tinha em Portugal 50 quilómetros de profundidade e 200 em Espanha; deveria ser tratado com muita atenção; uma das formas seria favorecer a localização de alguns equipamentos de atracção que fizessem os Espanhóis vir a Portugal e não os Portugueses ficarem dependentes de serviços localizados em Espanha. A faixa fronteiriça deveria ser objecto de um desenvolvimento programado. Os diálogos inter-regionais deveriam ser sempre muito acompanhados. A coesão do território nacional impunha uma grande atenção a dar aos transportes e comunicações com as Ilhas. Deveríamos sempre afirmar a capacidade de atracção do nosso litoral, tomado em globo.

#### 8.ª Reunião | 21 de Junho de 1994

As nossas relações com Espanha eram excelentes. As prioridades imediatas de Portugal deveriam ser o mar, a Espanha e Marrocos. Porque, na realidade, nós éramos uma “ilha”. O mar representava o nosso grande desafio. As nossas relações com Espanha eram complexas, mas não, necessariamente, de costas voltadas. Ao fim de muitas décadas, estávamos a ter umas relações “normais”; éramos parceiros na União Europeia, mas não deixávamos de ser competidores. Havia perigos vários em relação a Espanha, contudo, não no domínio da Defesa. Deveríamos ter a ambição de passar para o comando Europeu e não permanecer sob o de Norfolk. Em matéria de Segurança e em relação a Espanha, éramos parceiros. A nível económico, todavia, tínhamos posições concorrentes; numa lógica de mercado único, mas sem medidas proteccionistas. Isso determinava a necessida-

de responder a desafios de competição no âmbito empresarial e de ter maior criatividade e imaginação. Partilhávamos com Espanha, terra, mar e água (rios) e tínhamos de tratar com eles muitos outros aspectos relacionados com os recursos naturais. Deveríamos estudar, com eles, muitos aspectos do nosso relacionamento, mas sempre no âmbito dos “doze” (hoje somos 28-1=27). As nossas relações com a América Latina deveriam ser tratadas sob a umbrela espanhola; para isso deveríamos aproveitar melhor as cimeiras ibero-americanas; mas não poderíamos deixar que elas ficassem exclusivamente nas mãos dos Espanhóis; deveríamos coordenar a nossa acção com Espanha, mas sem nos submetermos à sua tutela. Por outro lado, em relação ao Maghreb conviria que começássemos por uma mais intensa troca de informações e consultas políticas, mas deveríamos ter claro que a natureza dos problemas das relações dos dois países com o Norte de África era muito diversa. Não deveríamos ter qualquer complexo por Portugal ser pequeno e a Espanha grande; em termos de relacionamento internacional éramos iguais. Deveríamos cultivar algumas alianças tácticas com as grandes regiões espanholas, nomeadamente com a Catalunha; havia que contar com o aspecto regional em Espanha, onde ele tinha muito peso. Nós tínhamos tendência para olhar para Espanha simplesmente como um mercado próximo; deveríamos tornar-nos como um local de investimento interessante para Espanhóis e para muitos outros. As companhias transnacionais deveriam considerar bom investir em Portugal. Ora, isso reclamava uma grande lubrificação da nossa burocracia, porque ela correspondia à principal queixa que elas apontavam. A modernização administrativa impunha-se, com urgência.

Nós vivíamos num período de ruptura em relação aos sistemas prevaletentes até poucos anos atrás; entre todos, figurava como maior a ruptura do império soviético. Os desafios que tínhamos diante de nós ultrapassavam largamente o século. E, em relação a Espanha conviria ser realista e não abrandar no estilo das nossas relações; a Espanha era um país frágil; só a Coroa os unia a todos; havia muitas Espanhas em confronto e as coisas começavam a dar sinais de que não estavam a correr bem. A Espanha representava um perigo, pela sua pulverização. Este meu convidado temia que se formassem em Portugal partidos regionalistas que se aproveitassem da regionalização para enfraquecer o País. Mas não havia pe-

rigos no campo da Defesa por via da cobertura que nos vinha da NATO e da UEO. Mas havia riscos em relação a uma evolução não favorável da situação interna espanhola e, também, da de Marrocos, após a morte do rei Hassan. Nós havíamos conseguido que todo o nosso espaço nacional ficasse sob o mesmo comando operacional, dentro da NATO; os Açores não haviam passado para o comando instalado nos Estados- Unidos; na NATO, continuávamos a ser um Estado soberano e um membro como qualquer outro. Seria bom que mantivéssemos um bom relacionamento com Espanha; tinha havido bancos portugueses a emprestar dinheiro a compradores espanhóis. Uma grande vulnerabilidade nossa era a falta de orgulho dos Portugueses, Os Espanhóis compravam tudo quanto estivesse à venda em Gibraltar; não estariam a fazer o mesmo em Portugal, ainda por cima com crédito dado pelos nossos bancos? Era preciso estar atento à situação na nossa faixa raiana; a compra de bens e a prestação de serviços eram, preferencialmente feitas em Espanha e isso não era bom para nós.

Havia uma situação deplorável no estado da cultura portuguesa e na falta de confiança nos instrumentos a ela associados. A defesa da Língua Portuguesa representava um imperativo; ela constituía um dos poucos elementos em que poderíamos ter orgulho; os ingleses haviam pensado que a língua era a sua força e verificaram que não; a actividade editorial no Brasil era trinta vezes mais activa do que a nossa; assim não se defendia a nossa língua; estávamos a perder a batalha cultural. As relações com Espanha estavam sob ameaça permanente e muitos riscos. O problema ideológico havia-se atenuado muito mas havia riscos “micro-políticos” a que convinha estarmos atentos. Debaixo do ponto de vista externo, a Espanha continuava a estar unida; os Portugueses, ao contrário, continuavam a levar para o exterior as suas querelas internas, tal como já tinha dito Fernão Mendes Pinto. Em Portugal não se fazia grande distinção entre Nação, Estado e Sistema Político; e isso fazia baralhar muitas posições. Estava a verificar-se uma invasão sorrateira dos Espanhóis na economia portuguesa por falta de competitividade nossa; os Portugueses tinham um medo atávico do risco. A dissolução das velhas alianças iria colocar-nos num mundo mais duro, mas, também, mais sincero; era uma altura em que os pequenos países precisavam de ter grandes estratégias; jogando com factores imprevistos, tal como no judo. Não podendo

competir directamente com Espanha, Portugal tinha que procurar “nichos” em que conseguiria afirmar-se. O mar, a informação e as trocas de informação deveriam representar domínios de que tirássemos vantagens. Em relação ao Maghreb não poderíamos considerá-lo como uma unidade, porque ele não a tinha. Os Espanhóis seguiam de perto todas as missões estrangeiras a Marrocos e ficavam particularmente ansiosos se elas incluíssem militares.

Falava-se muito do Conceito Estratégico de Defesa e isso estava bem mas, este meu convidado achava melhor que ele fosse do País. Deveríamos definir o que queríamos que Portugal viesse a ser; via discutir pouco o que nós próprios pretendíamos realizar em relação ao País. O estímulo do orgulho nacional e da coesão interior impunha-se. Em Espanha o cimento era a Coroa e o PSOE; as direitas espanholas estavam muito desagregadas. O processo capitalista de evolução não reclamava a formação de nações grandes; muitas decisões ultrapassavam a esfera nacional. Ele era partidário da regionalização como instrumento da unificação do território; só dessa maneira se evitaria a bi-polarização entre o Norte e o Sul que estava a tornar-se demasiadamente expressiva; havia, manifestamente, uma tendência de divisão do País pelo centro. Deveríamos ter um conceito de ocupação do território com serviços e com empresas; a manutenção da unidade era importante. A Língua Portuguesa constituía um factor poderoso de união, mas tinha de ser cultivada, porque também poderia tornar-se um factor de “complexificação”. Deveríamos seguir de perto a transferência de centros de decisão para Espanha, como se estava a verificar em relação a muitas empresas multi-nacionais que os mudavam para Espanha; isso reclamava uma análise minuciosa das respectivas causas; não era somente uma questão de escala; a muitos títulos, era mais agradável viver em Madrid ou em Barcelona, porque eram cidades com mais oportunidades. Isso estava a ajudar a transferir muitas unidades, nomeadamente alguns centros de distribuição. Deveríamos otimizar o uso dos nossos escassos recursos, de modo a potenciar as nossas capacidades em relação a Espanha; de outro modo, continuaríamos a ver migrar para Madrid muitos centros de racionalidade económica. Isso reclamava um papel activo do Estado Português, para contrariar os exageros do sistema liberal. Em tudo quanto dependesse do Estado não poderiam ser os Espanhóis a ganhar. Deveríamos fazer alianças tácticas com

algumas das autonomias (Galiza, Catalunha, etc.). As “semanas” dessas regiões em Portugal haviam representado um sucesso para elas e para nós. Mas nunca nos poderíamos pôr ao nível de uma região espanhola. A Europa unida, com regiões, poderia representar uma boa maneira de Portugal se afirmar; seria preciso cuidar muito bem das nossas representações. A pequena e média criminalidade tornava a vida insuportável; para sermos atraentes teríamos de permanecer muito seguros, usando a segurança como factor de atracção. Mas o grande instrumento da autonomia era a Educação; ela justificava um grande investimento, porquanto o nível de educação da nossa gente era muito baixo.

Estávamos num processo integrador e homogeneizador a que era preciso dar muita atenção. A discussão que estávamos a fazer deveria ter tido lugar sete anos atrás. O vector económico assumia a maior importância; todas as empresas que tinham centros de distribuição haviam parado; Portugal havia perdido a construção e a reparação navais, a química pesada e a indústria farmacêutica; isto tinha enfraquecido muito o nosso potencial económico. Tínhamos de definir o que queríamos fazer, começando por procurar os mercados que mais nos conviessem. Em relação ao nosso vizinho, seria mais fácil penetrar economicamente em Castela do que na Catalunha ou no País Basco, porque estas duas últimas regiões eram tecnologicamente muito avançadas. Todos os factores de produção, salvo a mão-de-obra, eram mais caros em Portugal do que em Espanha: capital e serviços da dívida, energia, custos burocráticos (incluindo o tempo, o custo propriamente dito e o desperdício). As categorias profissionais, em Portugal, representavam um factor de rigidez do nosso sistema; deveríamos flexibilizá-lo! A comparação também não era lisonjeira em relação aos nossos empresários, especialmente aqueles que tinham o mau hábito de querer recolher mais-valias no curto-prazo; faltava a muitos a prática do planeamento estratégico. Por outro lado, havia estruturas familiares que se perpetuavam sem competência. Em termos de tecnologia, deveríamos avançar muito; para isso as ligações universidade-empresa tinham de ser muito fortalecidas; estas não se conheciam mutuamente. Não poderíamos repousar na ideia de nos tornarmos uma economia de serviços; havia, ainda, muita indústria e muita agricultura a explorar. E, em termos de concorrência, existiam muitos outros a prestar serviços com alto nível de preparação.

Tínhamos de olhar muito para as telecomunicações, para os serviços bancários e para as seguradoras; todas deveriam modernizar-se e depressa. Em relação à capacidade endógena para a prestação de serviços Portugal dispunha de alguma capacidade de liderança de organização e de gestão; mas não conseguia mobilizar capital; este teria de vir do exterior. Havia, todavia, um sector em que poderíamos exportar muita capacidade: o das obras públicas. Tínhamos alta capacidade técnica e outros atributos que nos faziam ser excelentes em muitas partes do mundo; não dispúnhamos era de capital!... A homogeneização cultural que se estava a verificar na Europa também chegaria a Portugal. As nossas dificuldades maiores decorriam de não termos feito uma revolução liberal e industrial no tempo próprio. Teríamos de procurar afirmar as nossas especificidades; mas, para isso, impunha-se, primeiro, ver quais eram elas. Deveríamos começar por fazer a nossa “recentragem”, para compensar a “perifricidade” que nos era imposta pela geografia; a primeira dessas recentragens, teria lugar no Atlântico, onde éramos o oposto de periféricos. Este meu convidado tinha dúvidas acerca da bondade da regionalização administrativa; ela poderia contribuir para enfraquecer a nossa identidade e isso não era bom; achava que os Autarcas e as elites políticas locais eram contra: antes depender de Lisboa do que uma capital regional. A Educação constituía a prioridade. Nas privatizações em curso e nas futuras nunca se deveria tolerar que elas fossem feitas sem uma participação nacional de peso; deveria haver uma percepção estratégica do interesse nacional, em cada uma delas. Era muito importante “fazer empresários”; não conhecia outro método que não fosse atirá-los para dentro da piscina e obrigá-los a nadar!... Foi lembrado que os velhos grandes empresários tinham sido feitos à força de proteccionismos. Em Espanha havia verdadeiros e falsos autonomistas, tal como na Alemanha. Havia um papel para os Estados e outro para as Nações. A União Europeia era uma integração de Estados e não de Nações; por isso, o controlo da União era feito por Estados. Havia grandes empresas multi-nacionais que continuavam a ser instrumentos dos Estados onde tinham nascido. Muitas das grandes empresas que conhecíamos não eram eternas e precisavam tanto dos Estados como estes delas. O mundo que conhecíamos era um mundo de Estados e não de Povos. Dever-se-ia ir mais longe na construção europeia para se ser capaz de re-

sistir aos grandes blocos. Mas a própria União Europeia era conflitual, a começar pelos conflitos com os blocos; donde a importância de haver uma política externa comum, uma defesa comum e uma diplomacia comum. Os problemas técnicos da construção europeia não causavam grandes problemas. Estes resultavam das questões institucionais futuras. Portugal não deveria renunciar à construção europeia. Portugal deveria ter estratégias de risco e alternativas para a hipótese de as coisas não correrem bem. Continuando a ter um empenhamento muito grande na construção europeia, era importante que não deixasse de olhar para a situação interna e, especialmente, para os Portugueses que reclamavam muita atenção. Mas Portugal deveria orientar mais recursos para a sua política externa, nomeadamente para a cooperação e para as relações entre defesa e política externa. Conviria que conferisse muita importância ao serviço de informações estratégicas e à criação de um “think tank” para as “digerir”. A visibilidade de Portugal no Mundo tinha de ser acentuada. A chamada Aliança Peninsular fazia sentido para responder a ameaças comuns, mas a União Ibérica não fazia sentido nenhum para os Portugueses. Os Espanhóis continuavam a olhar para nós como “uma bizzarria da História”. Nós tínhamos uma fronteira com Espanha, mas a outra era com o mar e este merecia a maior das atenções. O mar merecia mais meios para investigação, mas também maior coordenação entre os Ministérios da Defesa e do Mar; a coordenação, todavia, deveria ser muito ampla, porque as “dimensões” da investigação sobre o mar eram numerosas. A PESC (Política Externa e de Segurança Comum da União Europeia) pressupunha algumas obrigações para Portugal e estas reclamavam meios.

Um grande país dispunha de alguns “centros de racionalidade”. Os pequenos países que não dispunham de quadros abundantes e só tinham o Estado para desempenhar essas funções. A política externa era muito importante, mas a política comercial externa representava a maior urgência; era ela que sustentava a nossa base económica. A nossa sobrevivência dependia das nossas exportações; os embaixadores deveriam ser agentes activos da venda dos produtos portugueses. Os notáveis que contribuíram para o aumento da produção e, por via disso, para o crescimento dos níveis de bem-estar dos Portugueses deveriam ser distinguidos publicamente e apontados como exemplos. Seria bom que os sectores principais

criassem centros de racionalidade específicos (a banca, os seguros, o sector petrolífero, etc.). As políticas sectoriais deveriam ser cuidadosamente definidas de modo a que os interessados soubessem com o que poderiam contar; os incentivos conviria que fossem muito selectivos, dando-os com muita parcimónia; o dinheiro distribuído com pouco critério não era bom. O “marketing” era importantíssimo não só para as empresas como para o País no seu todo; a imagem de que disfrutasse estender-se-ia, naturalmente, às suas empresas. Não havia tribunais comerciais em Portugal; deveria analisar-se a hipótese de vir a constituir tribunais especializados. O Estado deveria facultar às empresas bancos de dados que lhes fornecessem muita informação já tratada; a informação representava, cada vez mais, um recurso importante. Este convidado relembrou que, em Portugal, os Descobrimentos tinham sido uma actividade do Estado!...

A regionalização representava uma boa resposta a muitas funções que o Estado desempenhava pessimamente. Havia outras que as Autarquias Locais também faziam muito mal. Talvez um estrato novo guarnecido com gente competente fosse capaz de ultrapassar as manifestas dificuldades em que estávamos no que respeitava aos serviços da Administração. A acção externa não era mais do que o prolongamento da acção interna. Ter uma política para o mar era urgente. Ela era multi-dimensional: tinha os aspectos jurídicos, a pesca, a exploração dos fundos, etc. Particularmente importante era dispormos de especialistas do Direito do Mar. As pescas reclamavam conhecimentos profundos não somente técnicos, mas também jurídicos e em âmbitos bilateral, comunitário e internacional. Nessa ocasião, havia um conflito sério no sector das pescas entre a União Europeia e o Canadá; o sector reclamava um grande conhecimento especializado (Lembrei-me dos meus tempos na Conferência das Regiões Periféricas Marítimas e quando ela esteve para “explodir” por causa de um conflito de pescas entre regiões que delas eram dependentes...). Nós não deveríamos unicamente saber de pescas, mas fazê-lo com competência tal que pudessemos influenciar a nosso favor a legislação que ia sendo produzida.

A Língua Portuguesa era a terceira língua ocidental. Se não fosse o Brasil o Português representaria um idioma regional. Era a língua que assegurava a nossa presença em cinco continentes e actividade em três. Deveríamos tratar dela com gran-

de empenhamento. Na América Latina a influência dos Estados-Unidos era muito grande. Mas acabava de ser criado o MERCOSUL (Mercado Comum do Sul) e talvez ele se viesse a afirmar; nesse caso, um dos seus interlocutores deveria ser a União Europeia. Era preciso explorar a vontade de diversificação que os quatro países do MERCOSUL, então, mostravam. A Espanha tinha facilidades conhecidas nos países de língua hispânica. O nosso déficit de relacionamento com o Brasil era sabido. Talvez as coisas melhorassem se fôssemos os “mensageiros” da União Europeia.

9.<sup>a</sup> Reunião | 28 de Junho de 1994

Esta reunião foi com individualidades ligadas à Cultura. Eram todos nomes muito sonantes no meio.

O regozijo de vivermos numa sociedade protectora havia desaparecido de facto. A sociedade estava numa situação de recuperação da noção primordial do caos; os governantes tinham de se contentar com gerir o caos. O universo não era previsível. As coisas eram caóticas. Podíamos-nos aproximar de leis; mas não havia leis. A sociedade não era o resultado de procedimentos. O indivíduo surgia sempre como causador; tentava introduzir o previsível. A cultura tinha cada vez menos peso no mundo. Há trinta anos faziam-se congressos para as pessoas se conhecerem umas às outras. Os escritores não tinham peso; as pessoas não ficavam informadas acerca dos escritores nem do que eles representavam. Os velhos árabes diziam que “a cultura viajava a pé”. O elemento de solidão que existia para o criador (escritor) e que era necessário tinha deixado de existir. Nos dias de hoje, queriam todos imitar-se uns aos outros. Tínhamos a sorte de viver num país uni-linguístico. Os Portugueses não eram um povo agressivo, mas viviam num mundo agressivo. Valia-nos ser resistentes. O desprezo pela demasiada evidência constituía uma forma de prudência. Com o Infante D. Henrique, Portugal tinha-se transformado num centro de pesquisa e de acolhimento da inteligência. Nessa ocasião havíamos conseguido atrair intelectuais. Nós tínhamos escritores, mas não dispúnhamos de actores. O progresso tinha de ter uma aprendizagem. Havia estrangeiros que poderiam vir cá passar uns meses e isso ajudaria a ir formando uma elite de intelectuais. O exemplo da música era paradigmático; não tínhamos, nessa ocasião, jovens músicos para

formar uma orquestra (Felizmente que as coisas mudaram muito neste domínio; hoje – 2017 – não só temos várias orquestras de jovens como vemos muitos jovens solistas portugueses a salientarem-se por esse mundo fora!). Deveríamos contratar instrumentistas estrangeiros para virem cá ensinar.

Tínhamos tido um grande avanço com o Infante e outro com o Marquês de Pombal; sempre à custa de estrangeiros ou de estrangeirados e por via da mestiçagem cultural. Mandámos sempre muita gente para o estrangeiro; houve muitos Portugueses que se salientaram em universidades estrangeiras. Tinha havido um investimento maciço no contrato de estrangeiros ilustres; a preços dos “futebolistas” de hoje... No tempo do Infante tinha-se verificado uma verdadeira motivação nacional; ela possuía uma dimensão espiritual grande que consistia em espalhar a fé; não era somente a busca de “matéria”! Essa motivação faltava-nos nos nossos dias e isso era fruto do materialismo que imperava. Nesse tempo, Portugal havia investido na inteligência; começámos por importar conhecimento, mas, depois, havíamo-lo gerado. Donde a importância do investimento em Ciência e Tecnologia e, também, em Educação. No tempo de D. João II havíamos tido o maior hospital de toda a Europa: o Hospital de Todos os Santos. Na área do ensino artístico havia duas áreas de investimento cultural a privilegiar: (a) o investimento no património cultural e (b) o investimento na criatividade (criação). O primeiro estava ligado à preservação da nossa identidade, mas também convinha ao fomento do turismo. Deveríamos promover uma separação entre as escolas de ensino artístico e os centros de criação. Mas quais seriam as áreas do ensino artístico em que valeria a pena apostar? Em Portugal faltavam-nos “guionistas” (escritores de cinema); estávamos a importá-los do Brasil. No domínio das artes cénicas deveríamos curar de estabelecer um circuito em todo o País para poder fazer digressões; os “nós” desses circuitos deveriam dispor das modernas condições que os palcos exigiam; o investimento deveria, assim, ser feito em relação aos edifícios, aos camarins e aos palcos. Havia aspectos materiais já identificados para apoiar o desenvolvimento do lado criativo. Até então, no âmbito do ensino artístico, não se estavam a formar os necessários técnicos de apoio; eram todos autodidactas; mas deveria haver formação de técnicos que a nossa dimensão aconselhava a que

fossem minimamente polivalentes. Deveríamos preocupar-nos em tornar possíveis as digressões. Por outro lado, deveria haver, também, formação em “gestão das artes”; para isso poderiam ser desenvolvidos cursos práticos de gestão das casas de espectáculos; ajudaria falar com os agentes e começar por exercitar fazer programação. Deveríamos tentar formá-los cá mas, também, mandar uns tantos para serem formados em centros internacionais de competência reconhecida. Deveria haver técnicos culturais formados expressamente para apoiar as Autarquias. Também havia uma carência grande de museólogos.

O ensino artístico tinha de estar ligado à produção. Havia um grande desconhecimento acerca do nosso património arquitectónico e urbanístico. Deveríamos começar por completar o seu inventário. Não sabíamos o que existia e, por isso, não sabíamos como fazer a sua gestão. Por outro lado, a sua classificação era urgente. O desconhecimento é que levava a destruições imensas; nem se sabia que se estava a destruir peças do património. Por isso, o primeiro passo consistia no completamento do inventário do património construído; isso poderia ser feito por via da constituição de um grupo “ad hoc”, composto por técnicos competentes. Depois, deveria fazer-se o rol dos edifícios disponíveis para utilizações actuais; tudo isso devidamente informatizado. Conviria criar incentivos para as instituições que se instalassem em edifícios antigos. A “terciarização” era inevitável; ninguém, nos nossos dias, dispunha de dinheiro para assegurar a manutenção de um palácio de 1.000m<sup>2</sup>! Nesse inventário do património artístico e sua recuperação, a primeira preocupação deveria ser a sua não-descharacterização. Mas havia muitas peças do património imobiliário com interesse para o turismo e para a criação de emprego. Juntamente com o inventário tinha de ser desenvolvido um sistema de sinalética nacional que indicasse onde ficavam as marcas materiais desse património, desde as abadias até aos pastéis de Tentúgal...; mas o sistema sinalético deveria ser homogéneo nas suas formas de expressão. Em ligação com o património teria de se assegurar a existência de serviços indispensáveis (bombas de gasolina, restaurantes, etc.).

A Língua Portuguesa representava uma componente maior do nosso património; mas nós sozinhos não tínhamos capacidade para a preservar e expandir o seu uso. As realizações feitas no âmbito da “Lisboa, Capital da Cultura” estavam a

correr bem, mas tinham posto ao de cima muitas carências; não havia produção nacional; estávamos a viver de produções estrangeiras. Nem dispúnhamos de grandes instalações que permitissem acolher as grandes produções. Havia um grande desequilíbrio entre a produção portuguesa e a produção estrangeira. Por outro lado, tudo continuava a passar-se quase exclusivamente em Lisboa. Na esfera do ensino artístico, fora de Lisboa, não havia nem técnicos, nem actores, nem músicos... Fora de Lisboa não havia estímulos para a produção artística; não se manifestava procura porque não havia oferta. No âmbito do ensino artístico tinha de se atender: a) à formação profissional e b) ao ensino secundário, através de componentes circum-escolares. Os desequilíbrios culturais iriam, seguramente, agravar-se, ao longo do tempo. Este era um domínio em que os resultados só se veriam a longo-prazo; os instrumentos de acção passavam pela educação e pelos meios de comunicação audiovisuais.

Uma das minhas convidadas não estava preocupada com a cultura, mas com a insignificância do País. Nós não poderíamos obrigar um povo inteiro a preocupar-se com a cultura; em Espanha e na Itália encontravam-se rivalidades entre culturas diferentes e bem marcadas. No caso de Portugal, havia uma imagem pejorativa. A experiência da Europália (Festival Internacional de Artes) havia sido muito positiva. Tinha contribuído para dar aos Portugueses o orgulho de ser Português. A mudança de atitude dos Belgas em relação aos Portugueses de cá e aos Portugueses residentes na Bélgica constituía um facto. Os Portugueses lá fora viviam desamparados; aqui ainda havia uma certa protecção; lá não havia nada!... Deveríamos cuidar da projecção de uma imagem do País lá fora, a começar pela Europa; isso levava a ter de investir em actividades culturais no estrangeiro. Como não tínhamos mísseis, restava-nos o nosso potencial cultural para exhibir... Deveria começar-se por definir o que caracterizava a imagem de Portugal. Ela não tinha uma caracterização individualizada; deveria começar-se por aí. O audiovisual era muito importante na esfera da actuação no sector da cultura. Tornava-se indispensável definir uma política para o sector. Produzir filmes era mais barato do que fazer teatro, mas, mesmo assim, mostrava-se dispendioso; além do mais, era preciso criar massa crítica e assegurar aos corpos técnicos um trabalho com regularidade. Naquele tempo (1994) existia apenas uma equipa capaz de fazer ci-

nema; e, todavia, Portugal poderia ser um bom local para produzir audiovisual. Foi sublinhada a importância do ensino de línguas estrangeiras, para as quais, aliás, os Portugueses manifestavam uma aptidão particular. No campo do audiovisual tinha-se perdido um pouco a capacidade de atracção de que Portugal já havia disfrutado; o Luxemburgo apresentava-se, naquela altura, com uma posição mais atraente do que a nossa (isenções fiscais, seguros de “bom-fim” que assegurassem que se chegaria ao fim do filme, etc.). Deveríamos oferecer vantagens fiscais mais expressivas; seriam elas a funcionar como “isca” para a atracção de novas actividades cinematográficas. O serviço público de televisão deveria assegurar o registo em memória da produção portuguesa; tinha, aliás, de definir-se, claramente, o que se entendia por “serviço público” na televisão. Esta deveria, por exemplo, manter um acervo de imagens que pudessem ser integradas, como matéria-prima, noutras produções, tornando-as mais baratas. Deveria ser produzida uma série de vídeos sobre os museus portugueses. O programa “Imagens da Arte Portuguesa” tinha tido audições muito razoáveis; era preciso insistir na fórmula. As “royalties” que o Instituto Português de Museus impunha eram inconvenientes porque afastavam os produtores; o próprio “totobola” havia deixado de promover programas sobre os museus portugueses, porque achava elevados os valores daquelas “royalties”.

Um convidado perguntava-se como assegurar e governar o acesso ao arquivo da RTP? As operações comerciais deveriam, naturalmente, pagar “royalties”, mas as produções de natureza pública que visassem a projecção do País e do seu património não o deveriam fazer. Quase todas as casas da música ou de bailado, em Portugal, estavam falidas. Apesar disso, iam funcionando. Mas dependiam quase totalmente das contribuições públicas; estas eram indispensáveis. Por outro lado, os artistas estavam a tornar-se cada vez mais baratos. Era preciso assegurar que haveria dinheiro para, daí a dois anos, celebrar contratos; e isso ninguém tinha. Os orçamentos neste sector deveriam ser pluri- anuais, porque os contratos tinham de ser feitos com muita antecedência. Os técnicos de apoio tinham que ser internacionalizados, porque a evolução, nesta matéria, havia sido enorme. O Conservatório Nacional, em Lisboa, reclamava a maior atenção porque estava em situação calamitosa. Deveria haver um museu de ins-

trumentos musicais e uma biblioteca bem guarneçada naquele conservatório. A biblioteca do Teatro de S. Carlos tinha a colecção completa de todos os libretos do século XIX; deveria ser possível a consulta desse acervo; de que forma? A colecção era a todos os títulos, notável. A lei do mecenato reclamava uma nova revisão para a tornar mais atraente. Os nossos técnicos de teatro eram poucos, mas muito bons e tinham um brio profissional notável. A parte criativa poderia ser encomendada, bem como a de certas produções. Conviria definir os trajectos possíveis e os trajectos mínimos das digressões das companhias de teatro. A aferição da qualidade era difícil, porque tinha muito de subjectivo e não poderia ser feita pelo público. Por isso era complicado conseguir subsídios para as primeiras produções. Não se deveriam deixar as companhias com subsídios do Estado sem avaliação. O caso do “Arts Council” britânico representava um exemplo inspirador, porque articulava bem as contribuições do Estado com as contribuições dos mecenas. Em vez de ter companhias subsidiadas era, seguramente, melhor atribuir subsídios às salas. Não parecia possível uma grande intervenção do Estado nas artes visuais; bastaria a compra de obras de arte para os edifícios do Estado como forma de apoio; a experiência mostrava aliás, que isso funcionava muito bem, sendo o Estado um bom mecenas; mais do que isso poderia representar uma intervenção “com perigos” que convinha evitar.

A arquitectura, em Portugal tinha alguns bons exemplos do nosso tempo. Mas a generalidade do que se fazia era má ou muito má. Deveria obrigar-se os arquitectos a apor o seu nome nos edifícios que construíam. As Câmaras Municipais deveriam rodear-se de meios competentes para exercer uma fiscalização eficaz. Havia, contudo, uma diferença entre a arquitectura pública e a arquitectura privada que se praticavam; a primeira era, em geral, de boa qualidade; a segunda revelava-se deplorável. Faltava, manifestamente, uma educação estética generalizada. A cultura tinha cada vez menos peso no mundo. Deveríamos cuidar da imagem cultural do País; ela tinha repousado, periodicamente, em certas figuras (Vieira da Silva, por exemplo); impunha-se que isso fosse objecto de uma acção específica. Continuávamos a ser uma cultura periférica. Tinha que haver uma política do livro porque os livreiros e os editores não se arriscavam a promovê-la. Foi referido, como exemplo com virtualidades, o programa “Apostrophes” assinado por Ber-

nard Pivot, em que o audiovisual funcionava como apoio ao livro. O Estado não se podia demitir de publicar o seu património escrito. A definição do serviço público em relação ao livro representava uma outra versão do inventário anteriormente referido. O País estava a ser dotado de excelentes bibliotecas municipais; mas não havia uma política do livro; uma forma de apoio possível seria fomentar a compra de um certo número de volumes de obras escolhidas para guarnecer essas bibliotecas. As escolas portuguesas não tinham bibliotecas ou eram poucas as que as possuíam; as escolas primárias, então, não dispunham de um mínimo de livros. Ora, se não se habituassem as crianças a ler na escola, discutindo os livros, seria difícil inculcar hábitos de leitura. O subsídio ao livro deveria ser feito através da compra; esta representava o sistema mais fácil de gerir. O Estado não se deveria demitir das suas funções neste domínio.

#### 10.<sup>a</sup> Reunião | 5 de Julho e 1994

O problema principal da Sociedade Portuguesa tinha a ver com a Educação. Especialmente os ensinos secundário e superior apresentavam médias muito baixas que havia que corrigir com urgência. Tratava-se de um problema civilizacional. Por outro lado, era urgente a reforma do Estado; este estava atacado de “burocracite”; pagava mal e não conseguia cobrar os impostos que lhe eram devidos; por isso tinha de ser reformado de alto a baixo. A imagem exterior do Estado Português não era boa; impunha-se alterá-la. O problema da Língua Portuguesa existia, de facto, mas a sua solução tinha de ser de médio-prazo. A imagem dos nossos produtos não era boa; tinha de se tratar dos dois: da imagem e dos produtos! A presença da nossa produção, com excepção da Espanha, não era famosa e as suas perspectivas ainda eram piores; portanto, o assunto era urgente. Deveria dar-se prioridade ao reforço dos grupos portugueses que já existiam ou que nós conseguíssemos promover. O comando da nossa economia deveria ser assumido por esses grupos e não pelo Estado. Havia necessidade de renovar a esperança, tal como tinha acontecido há sete ou oito anos atrás; era necessário saber para onde íamos. Seria bom renovar as virtudes cívicas e sublinhar a importância da responsabilidade social.

Os grupos económicos privados portugueses tinham de ser reconstruídos; em França e no Reino Unido falava-se, antes, de consolidação e de ajustamento; em Portugal, era mesmo renascer das cinzas... Não se tratava somente de um problema financeiro; era mais amplo; consistia numa questão de homens, mentalidades e organização. A iniciativa até existia; mas era preciso escorvá-la, em termos eficazes. Este meu convidado referiu-se às críticas constantes que ouvia em relação às grandes empresas e aos grandes empresários; mas o País precisava deles!... Os Portugueses tinham manifestas qualidades para o comércio; tinham de as aplicar a montante e a jusante. Por outro lado, também eram activos. O seu mais expressivo defeito era o individualismo exagerado e a correlativa dificuldade em se organizar. Havia, também, muita mesquinhez! Mas antes de falar de grupos tornava-se urgente falar de conceitos; a poupança e o investimento deveriam merecer muita atenção, nomeadamente em termos fiscais. Os grupos económicos ainda eram mal vistos como meio de formação de capital; e, no entanto, não parecia haver outros modos de a conseguir. Deveria haver muito menos Estado na Sociedade Portuguesa. O nosso atraso poderia ser recuperado, porque o nosso mercado era pequeno e não dava para muitos novos ensaios; mas os empresários precisavam de pensar logo em termos internacionais, pelo menos europeus. O empresário deveria partilhar tecnologias, mercados e culturas. As associações eram fundamentais para que os empresários portugueses conseguissem fazer valer os seus activos intangíveis noutros mercados, nomeadamente nos que surgiam então, como era o caso de África. Foi dado o exemplo da parceria FORD/VOLKSWAGEN que, em Portugal, as duas firmas não tiveram pejo de estabelecer para produzir um novo tipo de automóvel, partilhando mercados, tecnologias e riscos. Esta solução também era aplicável aos grupos portugueses que sofriam do “handicap” da pequena dimensão. Os riscos eram sempre grandes; o Estado não se deveria envolver na actividade produtiva, mas, para a promover, não seria mau que encontrasse formas para minimizar o risco, nomeadamente o de caírem nas mãos de grupos estrangeiros. A Ciência e Tecnologia tinham que ser apoiadas pelo Estado. Os conceitos básicos antes referidos deveriam ser inculcados a partir dos bancos da escola primária, por via do recurso a métodos pedagógicos adequados; o investimento na Educação era prioritário. No futuro, a concorrên-

cia entre países e regiões iria fazer-se no campo dos recursos humanos. Deveríamos aproveitar as qualidades entre países e regiões; a concorrência iria fazer-se no campo dos recursos humanos. Deveríamos aproveitar as qualidades inatas dos Portugueses que, nos casos em que emigram, trabalham, “encostando-se” quando ficam; isso tem a ver com a organização. Mas a propensão para o “deixar correr” vem da falta de generalização dos tais conceitos básicos que deveriam ser inculcados desde muito cedo. Tinham de ser criados incentivos à poupança, porque precisávamos muito da formação de capital; para isso os estímulos mais adequados eram os fiscais. A habitação estava a revelar-se como um bom foco de aplicação de poupanças e de estímulo à sua formação. Por outro lado, o sector da construção civil reactivava toda a economia. Ao crédito à habitação deveria andar associado um seguro de vida; os Portugueses não recorriam muito aos seguros; isso tinha de ser invertido. Precisávamos da constituição de fundos de longo-prazo mas eles não poderiam ser conseguidos através de empréstimos ou de depósitos a 180 dias. Deveríamos introduzir o sistema das cédulas hipotecárias que teriam de ser incentivadas.

Os conceitos referidos representavam uma área crítica, mas tínhamos de ter a consciência de que eles só seriam incorporados pelos jovens a médio-prazo; leva-tempo! A poupança por via da habitação representava uma forma socialmente digna de a conseguir. Poder-se-ia promover crédito à habitação em articulação com a Segurança Social. Entre os conceitos que reclamavam esclarecimentos junto dos jovens estava o da criação e acumulação de riqueza; eles deveriam conhecer exemplos dignos e susceptíveis de serem imitados. Havia uma grande relutância do Estado em transferir funções para a sociedade civil; era certo que isso fazia parte de uma tradição com séculos em Portugal; mas tinha que se lutar contra a absorção pelo Estado de um número exagerado de competências. Por outro lado, não havia uma penalização séria da incompetência nem prémios para a eficácia. No Estado ganhava-se pouco, mas gastava-se muito. Como as pessoas olhavam muito para o Estado e para a forma como ele se comportava, competia-lhe dar o exemplo, nomeadamente no domínio da actividade económica que ainda era grande de mais nessa altura, como resultado do acontecido em 1974 e 1975. Não se poderia perder de vista a transferência de funções para a sociedade

civil. Era importante que ficasse clara a distinção entre empresários e gestores; este meu convidado achava que, em Portugal, existiam razoáveis empresários mas fraquíssimos gestores; importava que as escolas superiores investissem largamente na formação destes. Faltavam-nos bons gestores, particularmente, no “top-management”, naturalmente o estrato mais exigente. O ensino e a formação eram muito importantes mas a experiência estava a mostrar como era difícil mudá-los a partir de dentro; não deveria haver grandes hesitações em relação ao contrato de profissionais estrangeiros, exactamente para preencher os lugares em que os “profetas caseiros” não estavam a conseguir passar a sua mensagem; esse era o caso do “top-management” em que era urgente uma grande internacionalização e o recrutamento de docentes vindos das melhores escolas do mundo. A internacionalização dos corpos docentes das universidades representava um imperativo. Era urgente uma abertura ao exterior. Deveria fomentar-se uma mudança cultural, apesar de se saber que ela seria sempre lenta. Mas a nossa propensão para a pequenez só seria eficazmente contrariada através da abertura de portas. A modernização não se fazia só com edifícios; processava-se com equipamentos e, sobretudo, com incorpóreo.

A capacidade criativa dos empresários iria ser determinante. Teria de ser sublinhada a importância de todos os que ousavam. Era preciso premiar a investigação. A automação do “software” representava uma obrigação. Este participante havia constituído uma parceria com o CERN (Organização Europeia para a Pesquisa Nuclear) e estava satisfeito com os resultados. O registo das patentes deveria ser muito cuidadosamente praticado. A sub-contratação deveria ser mais generalizada. Cada um tinha de fazer aquilo em que era realmente bom, contratando com outros aquilo que estes tivessem em melhor posição de realizar. O Estado deveria ser o primeiro a dar o exemplo em matéria de sub-contratação, nomeadamente como instrumento de luta contra a burocracia. Ao Estado competia criar padrões de qualidade e divulgar a ideia de que o que era português era bom! Em associação com a promoção da habitação deveria figurar o recurso a novos instrumentos financeiros ou seguradores; por exemplo, deveria generalizar-se o recurso a PPR (Planos de Poupança Reforma), mas associá-los à compra ou à construção de habitação como obrigação hipotecária. Os sectores não deveriam funcionar

autonomamente; tinha de haver muitos mais cruzamentos de actividades que afinal poderiam ser complementares entre si e potenciar o sucesso do conjunto. A informação deveria representar uma preocupação generalizada porque o mundo, dentro de poucos anos, iria viver imerso num ambiente de excedentes de informação. O Cidadão deveria ter a percepção de que havia formas de minorar os muitos riscos que a vida impunha; e começar a utilizá-las com à vontade.

O problema básico era, obviamente o da Educação. Mas a actuação sobre ele só daria frutos a médio-prazo e era certo que os outros países também o tinham. Em Portugal, as empresas mostravam dificuldades em lidar com o Estado mas isso acontecia porque este não funcionava bem. No nosso País existia uma poupança coerciva; os descontos de 35% para a Segurança Social representavam, seguramente, uma forma violenta de lhes retirar meios para sustentar uma máquina burocrática ineficaz. Havia uma crise de confiança do Estado na sociedade civil. Os empresários portugueses haviam sido tomados por um sentimento de insegurança ou “orfandade” que os levava a frequentarem demasiadamente “os corredores do Poder”... e isso não era bom! Isso eram resquícios de um intervencionismo exagerado. Aquela presença, dizia-se, era “para fazer avançar os papéis”... As associações empresariais poderiam absorver, com vantagem, muitas funções do Estado. Assim este delegasse... Havia uma grande carência de formação, em Portugal. No nosso País não havia qualidade nem produtividade; donde a urgência da formação. Nos últimos anos tinha havido um despropositado apelo ao consumo, porque os bancos estavam cheios de dinheiro barato. Mas isso não iria dar bom resultado, pois o dinheiro não estava a ir para os sítios certos e se estimulavam comportamentos que não se sabia se iriam ser sustentáveis. A situação dos fundos das pensões dos bancos era muito preocupante. O federalismo, na Europa, iria ser implantado pelas empresas “think global, act global”. Elas é que estavam a antecipar o futuro. Dever-se-ia estimular as associações celebradas com empresas e empresários europeus. Nas empresas que permaneciam na esfera pública, o Estado deveria ocupar-se num esclarecimento em relação ao que eram os seus objectivos; o Estado-empresário deveria fazer “mission-statements” claros e objectivos.

O pior que poderia suceder era que ele se alheasse da sorte dessas empresas. Seria bom que as privatizasse rapidamente. As associações empresariais tinham um papel novo a desempenhar; poderiam constituir um parceiro para o desempenho de muitas funções até então mal desempenhadas pelo Estado e que precisavam de uma agilização no seu desempenho. Era evidente que isso faria correr alguns riscos acrescidos; mas antes estes do que a paralisia. Essas novas atribuições deveriam ser desempenhadas com transferência de meios financeiros e com auditorias iguais a todas as outras; a transparência tinha de ser de regra. Acrescia que as associações empresariais estavam razoavelmente despertas para este novo papel que poderiam desempenhar.

O “top-management” voltou à baila! Tinha que ser criada uma bolsa de gestores de topo. Estes formariam bons gestores intermédios; eram os primeiros os prioritários. As principais escolas de economia e gestão deveriam ocupar-se deste estrato, fazendo-o com preocupações de internacionalização claras. Os seus formandos iriam para um mercado sem fronteiras. Nesta acção o Estado deveria actuar como accionista nas empresas do Estado; estas poderiam transformar-se em grandes escolas de gestão práticas. Os gestores de topo só se formavam nas grandes empresas e não nas PME.

Durante a próxima década, o peso do Estado na nossa economia ainda iria ser grande. Por isso, ele teria de representar um bom exemplo, no campo da gestão; as suas empresas eram grandes, constituindo, portanto, o campo privilegiado para a prática dos gestores de topo. Tratava-se da liberalização dos altos cargos nas empresas públicas...

As PME não têm dimensão para fazer escola. Tinham de ir ao mercado contratar gestores já formados; “compravam”, por isso, gestores já formados. Só as grandes empresas poderiam “criar escola”, fossem públicas ou privadas; era por isso que as primeiras tinham de ver esclarecida a sua missão.

Tínhamos de criar um clima diferente do que então existia. Ainda se estava muito imbuído da ideia do Estado, na melhor tradição francesa. Mudar o paradigma levava tempo. Era evidente que se tinha de chamar a atenção para os excessos do Estado. Mas parecia que se estava a pôr uma alternativa demasiadamente

radicalizada: mexer na “massa” ou formar elites? Os problemas punham-se de uma outra forma muito mais cheia de tonalidades e não tão a preto-e-branco. Tinha de se actuar nos dois campos. Mas este meu convidado não era nada entusiasta em relação à formação planificada de uma elite de gestores e estava em profundo desacordo com a ideia das empresas do Estado funcionarem como escolas de gestão. Tinha mesmo dúvidas de que pudesse haver formação nas empresas públicas; em alguns casos haveria, mesmo, “deformação”... Deveríamos ser modestos e olhar para a realidade à nossa volta; na maior parte das empresas públicas não se seria capaz, pura e simplesmente, de promover qualquer mudança. Do outro lado, havia o drama das empresas familiares com problemas de sucessão particularmente delicados de resolver. Dever-se-ia dar a hipótese de coexistirem vários sistemas de formação que seriam concorrenciais entre si; o que era preciso era assegurar flexibilidade e garantir complementaridade entre a escola e a empresa, voltando à escola de tempos a tempos para actualização e transmissão das experiências que, entretanto, fossem sendo adquiridas. O problema de fundo era a formação de base, na primária e no secundário. Para o resto ter-se-ia de admitir a coexistência de modelos diferentes. Forçoso era lembrar que, nessa ocasião, a nossa grande carência respeitava aos estratos intermédios das empresas industriais. Eram estas que mais se queixavam em relação à falta de mão-de-obra. Mas os serviços também o faziam. Lamentavam o encerramento dos chamados institutos comerciais que preparavam um estrato muito consciente e escrupuloso de profissionais.

Alguém lembrou que, nos Estados-Unidos, o ensino básico era mau comparado com o europeu. Os americanos eram bons no universitário e no pós-universitário. Por isso aconselhava a que se investisse particularmente na pós-graduação. A legislação laboral deveria ser flexibilizada. Tinham sido os países que flexibilizaram mais depressa que mais rapidamente haviam criado emprego. Por isso, as promoções e as remunerações em função do desempenho já haviam provado, na prática, que encerravam muitas potencialidades. A imagem e o “marketing” eram fundamentais. Referindo-se ao sector financeiro, chamou a atenção para a importância da seriedade em relação às acções que se vendiam na bolsa; elas deveriam corresponder a “produtos sérios”. O ICEP (Instituto de Comércio Externo

de Portugal) estava a fazer um bom serviço, mas, ultimamente, havia refreado a sua acção. Ora, os Portugueses tinham de ser treinados para “vender Portugal”; o Estado deveria curar da “marca Portugal” e investir nela com determinação. Mas os produtos em que apostasse tinham de ser “produtos sérios”. O País tinha de ter uma imagem nova e de qualidade. A Europália, as “Capitais da Cultura” e os Congressos estavam a fazer muito por isso. Mas os resultados só se veriam a longo-prazo. Os “produtos não-sérios” teriam um efeito de vacinação catastrófico. Em matéria de desburocratização o Estado deveria permanecer como entidade definidora de regras e fiscalizadora mas não executiva. O excesso de regulamentação muito minuciosa era negativo. Nós tínhamos o mau hábito de regular com demasiada minúcia, o que tinha como consequência transferir o poder para os funcionários. Havia forças corporativas grandes dentro do nosso aparelho administrativo. A simplificação deveria representar a palavra de ordem.

Houve uma referência muito positiva em relação ao relatório recentemente apresentado pela Dra. Isabel Corte-Real, Secretária de Estado da Modernização Administrativa. As pessoas costumavam não querer ceder em nada. Ora dessa forma não se avançava. O Cidadão que não era respeitado pelo Estado não descansava enquanto não se vingasse sob a forma que estivesse ao seu alcance. A desestruturação das famílias estava a ter reflexos negativos nos valores cívicos e isso reflectia-se em tudo o resto. Havia problemas nas escolas mas a questão fundamental tinha a ver com as famílias. A política de família era compósita mas a sua dimensão fiscal representava uma parte importante da acção. Não se devia sobrevalorizar o papel voluntarista do Estado; ele podia menos do que parecia!... Vivia-se um quadro geral de desorientação que levava a acentuar muito o curto-prazo. Havia pouca esperança e as pessoas comportavam-se em conformidade. O papel da Igreja Católica e das outras igrejas tinha favorecido muitas “facilitações” que nem sempre tinham convergido para situações de equilíbrio. As questões do quotidiano deveriam preocupar mais o Estado. Ora este, além de complicar a vida dos Cidadãos, muitas vezes não cumpria a sua parte. Deveria haver muito mais informação sobre as políticas que se queria levar a cabo. Sem uma ideia acerca dos objectivos a alcançar, a mobilização seria difícil. Era a mobilização dos Cidadãos que importava assegurar.

Quase vinte e cinco anos depois temos de concordar que ganhámos a batalha das grandes escolas de pós-graduação em gestão. Há três que figuram entre as melhores a nível mundial e outras tantas que se batem muito bem no escalão seguinte. Elas não foram lançadas pelo Estado, mas responderam ao mercado e foram buscar os professores onde encontraram os que mais se encaixassem nos seus propósitos, onde a qualidade ocupava lugar proeminente. Hoje ninguém olha para as empresas públicas como locais de formação dos “top-managers”. Aquelas escolas indicaram o caminho, afirmando-se em contexto internacional.

11ª Reunião | 20 de Setembro de 1994

A burocracia em Portugal era uma chaga que tinha de ser contrariada. Conviria distinguir os seus custos em custos de oportunidade e em custos para o sector privado; uma parte importante do tempo dos operadores privados era passada a resolver problemas burocráticos. Por isso se impunha uma reforma da Administração muito profunda. As empresas públicas tinham de ser melhoradas em dois aspectos: nos resultados que apresentavam e no seu funcionamento.

No sector da Educação tínhamos assistido a um salto quantitativo expressivo, mas não se verificara uma melhoria qualitativa correspondente. Os alunos chegavam ao ensino superior mal preparados; isso tanto em termos de conhecimentos como em capacidade para discorrer. Tinha-se deixado fundar universidades privadas a mais e que “vendiam gato por lebre”. Deveríamos ter a consciência de que havia o perigo de estarmos a criar uma geração de frustrados, por não irem desempenhar as funções para as quais, supostamente, haviam sido treinados ou preparados. A Justiça precisava de uma grande volta. Era pasmosa a sua lentidão. Ora, Justiça adiada era Justiça negada. O funcionamento dos tribunais precisava de uma grande “lubrificação”. No campo das Autarquias Locais, com honrosas excepções, elas funcionavam de modo muito desorganizado. E muitas estavam em situação de quase ruptura financeira, o que as levava a terem dificuldades em solver os seus compromissos. Era manifesta a necessidade de melhorar a sua capacidade de gestão, nomeadamente a gestão financeira. Todavia, as companhias de “leasing” não estavam a preparar-se com dificuldades; talvez elas tivessem prioridade de tratamento... Mas era certo que algumas empresas privadas evitavam ter as Autarquias como

clientes. Aconselhavam uma fiscalização mais apertada e um maior rigor no calendário de pagamentos. A revisão a fazer não se deveria confinar às finanças locais, mas estender-se às competências que deveriam ser mais amplas. Por outro lado, a responsabilização dos Autarcas conviria que fosse mais explícita. Verificava-se que a Justiça era lenta e que os condenados por ilegalidades cometidas em mandatos anteriores não estavam a ser destituídos de funções porque elas não haviam sido cometidas no mandato corrente. Havia Autarquias a financiar os clubes de futebol da sua terra o que era, pelo menos, bizarro; mas as populações locais parecia não as condenarem por isso. Esse financiamento, porém, não constava das competências autárquicas. Havia uma cidade do Norte, com um enorme défice financeiro, que continuava a financiar alegremente o clube de futebol local para escândalo nacional. Nomeadamente por isso, era preciso clarificar a lei das competências das instâncias locais. Tornava-se imperioso que fosse obrigatória a realização de concursos públicos para as obras locais. O favorecimento de certos empreiteiros era muito suspeito. Deveria ser-se mais rigoroso em relação a estas práticas; não poderiam ser tolerados nem os ajustes directos nem os concursos limitados.

Dever-se ia explorar mais a via dos impostos locais, porque isso favorecia o controlo dos gastos. A dimensão do sector público era exagerada em Portugal e a partidarização da vida pública também. Os partidos dispunham de um âmbito de intervenção excessivo. Não deveriam ser os partidos a designar os membros de muitos conselhos de fiscalização nem a Assembleia da República a escolher os membros de numerosos conselhos económicos, de informação, de bioética, etc. Era um excesso de envolvimento dos partidos na vida nacional; deveriam ser encontrados outros critérios para o fazer, porque os partidos estavam a representar quase um veículo único para a intervenção. Nós não tínhamos tradição na participação na vida pública; por isso quase tudo era canalizado para os partidos, mesmo a nível local. Os “caciques” locais exerciam a sua influência através deles. Essa partidarização excessiva tinha origem na génese da democracia portuguesa que se havia afirmado contra um Estado autoritário. Os funcionários deveriam ter uma carreira independente do poder político; muita da ineficácia verificada decorria da dependência existente; quanto mais independente da política mais eficaz ela poderia ser.

A reforma da Administração Pública tinha de ser permanente, mas, naquele momento, ela precisava de uma mudança pontual muito expressiva; tal como havia sucedido com as Forças Armadas. Havia corporativismos a mais na Sociedade Portuguesa. Uma das áreas em que eles eram mais nocivos respeitava aos sindicatos; ainda não tinham feito a sua reforma; continuavam no quadro do antigo Estatuto do Trabalho. Não se havia verificado nenhuma transformação no sindicalismo português. Por exemplo, na área da Educação, o sindicato dos professores representava o principal obstáculo à reforma do ensino. O mesmo acontecia com os magistrados, com os enfermeiros, etc. Mas era com eles que a Administração dialogava!... Verificava-se que os sindicatos eram profundamente conservadores; detestavam a mudança e, portanto, a evolução. A revolução administrativa representava um dos pilares fundamentais da modernização. Mas tinha-se a sensação de que ela estava bloqueada, repercutindo-se isso em todo o sistema porque os problemas mostravam-se todos interligados. Não era, assim, através de medidas exclusivamente sectoriais que se poderia avançar mas antes de forma integrada. O Estado deveria concentrar-se nas infra-estruturas básicas. As grandes reformas não eram feitas pelo Estado mas pela Sociedade, no seu conjunto.

Os Portugueses não dispunham de nenhuma mobilidade; a localização do emprego estava ligada à da habitação e esta condicionava a primeira. Deveria haver mecanismos que facilitassem a transacção das casas para poder aliviar a rigidez da associação dos dois elementos. Deveria curar-se a sério das questões da informação e da comunicação porque elas iriam pesar cada vez mais na nossa vida. Sem ambas não haveria progresso. No domínio da Administração Pública fomos aconselhados a estudar o caso da Nova-Zelândia que tinha procedido a uma reforma administrativa programada e acelerada; e com grande alívio da burocracia... Naquele país não havia qualquer espécie de subsídios e o sistema funcionava bem. A questão da mobilidade assumia em Portugal uma rigidez desajustada. Um dos custos que mais pesavam para a imobilidade era o da sisa e, por isso, ele deveria ser revisto. Havia, mesmo, quem propusesse que ela fosse abolida.

A comparação das taxas de crescimento entre 1976/85 (2,3%) e 1985/94 (2,5%) mostravam que elas haviam sido praticamente iguais. O mesmo sucedia na Europa. A conclusão era que, com maior ou menor intervenção do Estado, o

resultado era quase igual. O sector da Justiça representava um entrave ao desenvolvimento das empresas e um grande factor de dissuasão do investimento estrangeiro. As infra-estruturas haviam sido muito melhoradas ao longo dos últimos anos e isso facilitava o investimento.

No sector da Educação deveria dar-se prioridade aos extremos: o pré-primário tinha de ser generalizado para evitar as taxas de insucesso inusitadamente elevadas no primário; e a universidade, onde se formavam os professores. As escolas técnicas eram de uma prioridade absoluta por ser nelas que se formavam os quadros intermédios e estes serem indispensáveis para o crescimento e para o desenvolvimento. O Estado deveria olhar com muita atenção para a Saúde e para a Educação, porque elas representavam instrumentos indispensáveis para a harmonização da Sociedade. A organização era, seguramente, mais importante do que o dinheiro; a experiência mostrava que só com este não se alcançavam os objectivos almejados. Havia acordo em torno da atribuição de bolsas de estudo para apoiar os estudos avançados. A questão dos subsídios era muito complexa. A quem é que deveriam ser dados? À máquina ou ao trabalho? Parecia que dar ao último traria efeitos perversos. De qualquer forma, se tivessem de existir, deveriam ter um prazo; não poderiam constituir um factor permanente; se o fossem não estimulariam nada. Era preciso mobilizar a vontade de investir e de o fazer prontamente.

A redução de impostos às empresas era um elemento neutro. Mas os subsídios que levassem à concentração da riqueza não o eram: estaríamos a dar a alguns o que era de todos. Dever-se-ia ter muito cuidado em relação à atribuição de subsídios; era um instrumento com muita variedade de consequências e nem todas boas. A intervenção do Estado nas actividades económicas tinha de ser muito justificada; de outro modo, poderiam ser cometidos muitos erros. A real prioridade de actuação do Estado era a construção de muitas infra-estruturas que faltavam. Isso não oferecia dúvidas quanto à justificação de as fazer (Nessa ocasião não se imaginavam, ainda, alguns exageros que vieram a seguir...).

O valor médio anual da convergência em relação à União Europeia estava a ser da ordem de 0,7%; era pouquíssimo, para quem estava tão afastado! Era preciso analisar melhor as causas da lentidão desse ritmo de aproximação. Não se contestava

a importância dos investimentos nas obras públicas e na Ciência e Tecnologia. Mas, simultaneamente, devia dar-se muita atenção à evolução da dívida pública; ela tinha de ser a mais reduzida possível. Devia centrar-se mais a preocupação no défice público e na dívida pública. Em matéria de convergência nominal não convinha fixar tudo na taxa de inflação. Deveria atender-se, simultaneamente, às variáveis de fluxo e às variáveis de stock. À Administração Pública deveria assegurar-se a maior flexibilidade possível; tínhamos de ter presente que havia concorrência entre as administrações dos diversos países, sendo a mais flexível a que se mostrava mais capaz de atrair empresas. A questão do emprego era, para nós, de importância fulcral; por isso, não deveríamos deixar que o desemprego constituísse uma real preocupação. Para isso o importante era a qualificação das pessoas; ela é que asseguraria a empregabilidade.

Nós havíamos assistido à chegada dos novos quatro membros da União (Acabaram por ser três) com muito optimismo. Mas a situação havia-se alterado muito; a Finlândia estava com problemas severos (Depois do desaparecimento da União Soviética como grande cliente) e mesmo a Suécia não estava em situação brilhante (Por causa do seu sistema bancário).

Havia bloqueios estruturais na Sociedade Portuguesa que tinham de ser ultrapassados. Deveria reflectir-se sobre o papel do Estado e a que áreas se deveria confinar; havia necessidade de se praticar a todos os níveis o planeamento estratégico; a modernização da programação financeira do Estado e da Administração Pública era urgente. Todos clamavam por menos Estado mas bastava haver geada para logo quererem mais Estado... O Estado devia limitar-se às suas funções de enquadramento legal e institucional, a garantir segurança e a praticar a fiscalização. Deveria generalizar-se a prática da contratualização com privados para o desempenho de numerosas funções que permaneciam no Estado. Importava, mesmo, transferir para o sector privado numerosas funções que beneficiassem da capacidade de organização e de gestão que ele oferecia. Só por via dessa transferência ou da contratualização mencionada se poderia avançar na almejada redução do número de funcionários públicos. Estes tinham de ser dignificados, começando pela adopção de uma política salarial concorrencial, particularmente para os altos quadros da Administração Pública.

A prática do planeamento estratégico era indispensável, reforçando uma atitude prospectiva onde fosse possível dar-lhe curso. Os objectivos estratégicos deviam ser devidamente hierarquizados e calendarizados.

Assistia-se, muitas vezes, à redução automática de numerosas despesas; ora isso era inconveniente. Dever-se-ia recorrer à prática de outros sistemas de orçamentação nos quais se desse atenção aos objectivos estratégicos definidos. A modernização administrativa não era um fim. Deveria ser um meio para alcançar os objectivos que definíssemos. Havia um bloqueio importante ao plano de desenvolvimento que queríamos concretizar: a generalizada falta de competitividade da nossa economia. Tínhamos que otimizar a produtividade global mas não podíamos deixar de assumir a dualidade do nosso sistema produtivo. Deveríamos apostar decididamente na melhoria da nossa competitividade. Só se justificava que fossem apoiados os projectos mais competitivos. Para isso o “marketing” e a comercialização representavam prioridades absolutas; havia poucos exemplos de sucesso nestes domínios; e deveria acontecer o contrário.

Nós não dispúnhamos de grande capacidade para avaliar os projectos; era um domínio em que deveríamos adquirir muito mais “expertise”. No sector agrícola, tínhamos condições para ser dos melhores na Europa (Vinho, leite, tomate, etc...). Mas faltava-nos “marca” e “imagem de marca”, imagem global e imagens de cada marca. Ora, isso levava muito tempo a construir; por essa razão, era urgente! O mundo rural deveria merecer muita atenção. As IDL e as ILES representavam instrumentos interessantes, mas o que era mais importante revelava-se ser a passagem da actuação por projectos para outra por programas que tornavam mais inteligível o que se fizesse e, portanto, mais eficaz.

A Segurança Social representava um problema sério, porque estávamos diante de uma situação demográfica muito grave, com baixa natalidade e com prolongamento expressivo da duração da vida. A relação do número de beneficiários pelo número de activos não parava de crescer! Deveriam criar-se esquemas alternativos privados de Segurança Social, com o Estado a co-financiá-los. O nosso problema era também psicológico. Depois do “orgulhosamente sós”, tínhamos atravessado um período que havia aniquilado o “orgulho de ser Português”.

A seguir tinha vindo a integração nas Comunidades Europeias e isso constituía um elemento redutor da nossa identidade, acentuando-se a nossa propensão para o individualismo. A população portuguesa estava desmotivada. A “equipa portuguesa” entrava em campo sempre a olhar para o chão. Devia, contudo, ter-se muita cautela com as formas de mobilização artificiais. Nós éramos um país que “andava sempre ao meio”; não gostava de extremos; tudo ficava, sempre, “mais ou menos”; ajudava se fôssemos “mais a direito”... mas não tínhamos tido nenhuma formação calvinista!... De qualquer forma não deveríamos laborar muito sobre instrumentos com alto grau de subjectividade.

Mas houve, também, quem dissesse; “ponha o produto a crescer e vai ver como os “high spirits” logo aparecem”... A actuação tinha de ser, assim, sobre a economia!... Não se deveria, em nenhum caso, recorrer a “metodologias messiânicas” para mobilizar o País. Os perigos das mobilizações artificiais ou muito subjectivas eram enormes. A cooperação com os países de expressão oficial portuguesa deveria ser prosseguida com empenhamento, nomeadamente no domínio da re-estruturação dos seus aparelhos produtivos. A cooperação empresarial seria benéfica para as duas partes; mas ela, além de mais imaginação, exigia muita coordenação.

No campo da convergência nominal, não se deveria fixar tudo na taxa de inflação; seria melhor repousar mais no défice público e na dívida pública; esta teria de ser a mais reduzida possível. Por outro lado, a Administração Pública tinha que adquirir muito mais flexibilidade. Deveria estabelecer-se uma sã concorrência entre administrações, com base no número e importância das empresas que conseguissem atrair para Portugal. Deveria banir-se a intervenção do Estado na economia; esta afirmação era feita com base na experiência passada. A intervenção do Estado teria de ser previsível, regida por regras claras e simples e de aplicação automática. Alguns queixavam-se da falta de imaginação das empresas; mas poderia dizer-se o mesmo em relação ao Estado e a numerosos sectores. A nossa lei de protecção ambiental era a mais moderna da Europa; mas não se haviam accionado os mecanismos para fazer a fiscalização correspondente... Por isso, era como se não existisse!... A “vacatio legis” deveria ser usada como instrumento com previsibilidade assegurada, dando tempo aos destinatários para se prepararem para a aplicação da lei; isso seria conveniente, por exemplo, para a lei do arrendamento de habitação, ou para a lei laboral; até um

certo momento, devidamente, explicitado, vigoraria uma lei; a partir dele seria outra. As relações entre a Sociedade e a Administração deveriam ser muito mais fluídas e sem crispação. Impunha-se reduzir as nossas preocupações aos campos e instrumentos sobre os quais se pudesse intervir; os outros não interessavam. A Sociedade Portuguesa havia sofrido transformações profundas e muito rápidas, tanto no campo da política como nas transformações do território. Em alguns casos havia-se adoptado soluções de facilidade e de horizonte temporal curto; não eram as melhores. Observava-se uma grande conflitualidade das relações entre a Administração Central, por um lado, e as Autarquias Locais ou os Governos Regionais, por outro; isso não era bom para nenhuma das partes; havia muita “política” envolvida... O sistema de outorga de subsídios tinha as suas perversidades; era preciso antecipá-las para poder evitá-las. Havia omissões preocupantes a longo prazo nas relações com os cidadãos e com os ciclos de gestão das suas expectativas; estava, também, a revelar-se alguma incapacidade para encontrar as respostas adequadas para a melhoria de vida através do ordenamento do território e da protecção do ambiente; verificavam-se, ainda, omissões qualitativas nos domínios da Educação, da Saúde e da Segurança Social. Estas três ordens de omissões reclamavam formas de gestão especiais. A Sociedade não conhecia ou conhecia mal os sistemas de Educação e de Saúde que a serviam; isso, em virtude de as reformas haverem sido tão rápidas e tão profundas que não tinham dado tempo a que fossem absorvidas; não se sabia como era o sistema educativo, nem os níveis em que se desdobrava, nem os objectivos que perseguia, nem como era gerido. Nas relações do Estado com a Economia havia muita incapacidade para introduzir alterações e estas eram importantes nos domínios da fiscalidade e da legislação laboral, particularmente. A burocracia da nossa administração era emperradíssima; todas as tentativas para a modernizar, ao longo dos quinze anos anteriores, haviam fracassado porque tinham optado por uma via incremental, de pequenos passos, quando o que se reclamava era uma mudança radical, em muitos sectores. O “consumo de informação”, através da comunicação social estava “em baixa” mas isso deveria ser relativizado, porque tinha havido uma “bolha” informativa em 1974 e 1975; a situação estava a estabilizar-se mas o pêndulo havia ido muito para o outro

lado e isso causava alguma preocupação. O problema de fundo tinha a ver com a enorme dependência económico-financeira da informação em relação à publicidade e, também, com a dimensão do mercado que era exígua e com os hábitos de consumo cultural que não incluíam muita leitura de jornais.

Um problema grande da Sociedade Portuguesa respeitava à aversão do Cidadão ao risco; isso conferia-lhe pouco dinamismo. Por outro lado, havia uma propensão para o paternalismo ou, mesmo, para o controlo por parte do Estado; ora, este não deveria exagerar. Quem tinha de correr riscos eram as empresas e os Cidadãos; o Estado não dispunha de capacidade para absorver riscos; se o fizesse perderia credibilidade. O Estado não deveria dar sinais errados aos agentes económicos. Nós não deveríamos tolerar o aparecimento de gerações com medo de assumir riscos. A escola tinha de cumprir a sua função, neste domínio. Por outro lado, o Estado deveria melhorar a sua capacidade de gestão; muitos dos desperdícios observados decorriam da incapacidade de gestão do Estado. A responsabilização dos agentes públicos deveria ir crescendo continuamente.

Assim disse um grupo de Cidadãos ilustres, todos pertencentes à elite nacional das diversas profissões.

12ª Reunião | 27 de Setembro de 1994

Não havia cultura portuguesa, porque ela tinha sido sempre pouco “problematizante”. Portugal nunca mostrara grandes fracturas; por isso, exibia uma unidade a todos os títulos excepcional. Mas isso contribuía para que vivêssemos num “consenso mole”... As prioridades, no sector da Cultura, deveriam ir para a conservação do património e para os equipamentos culturais, porque a carência, neste domínio, era gritante. Em Portugal, o primeiro agente cultural era o Estado e este dispunha sempre de poucos meios para levar a cabo a vasta acção que se impunha; o público sentia que havia novas regras mas não gostava delas, porque só via serem apoiados os que já tinham sucesso. E os outros? Aqueles que inovavam não estavam a receber o necessário suporte que era, para eles, indispensável. O facto de só serem reconhecidos os já consagrados, irritava todos os outros que, eram, naturalmente, muito mais numerosos! Havia a impressão de que se privilegiava a superficialidade em vez da profundidade. A imagem global era, contudo, positiva,

porque se via que estava a ter lugar uma acção consistente nos museus. Mas era necessária muito maior descentralização, pois tudo estava “afunilado” para a capital e isso indispunha o resto do País. Não havia capacidade de diálogo dos decisores com os criadores; estes não tinham quem os ouvisse e isso deixava-os com um sentimento de abandono que era nefasto. Deveria procurar-se o envolvimento de todos os agentes de produção cultural, estabelecendo pontes descontraídas mas, sempre, com respeito pela autonomia dos criadores. Os subsídios concedidos não poderiam ter qualquer suspeita de contrapartida política. O discurso cultural oficial deveria ser renovado com urgência, porquanto o Estado ainda era o principal agente do mercado cultural. Era necessário precisar, juridicamente, os conceitos de doação, dação e subsídio. De qualquer forma, era muito importante patentear respeito pela autonomia dos agentes culturais. O Estado não tinha de ter nenhuma cultura, mas deveria fazer a sua pedagogia. Seria conveniente promover a articulação entre a tradição e a vanguarda, recuperando ou chamando para a frente sectores que estavam a ser minimizados. A Cultura deveria figurar à cabeça num novo programa de Governo.

Impunha-se, particularmente, o bom-senso nesta área. A auto-comiseração corrente era deplorável e gravíssima. Portugal dispunha de valores que importava valorizar mais. A ligação entre economia e cultura existia, obviamente; o que não se poderia ser era “economicista”, no sentido de apoiar somente o que gerava dinheiro. Na União Europeia, 5% dos empregos estavam na área da Cultura; as relações entre economia e cultura existiam e até eram saudáveis; não poderiam era ser desfocadas. Dever-se-ia ligar a Cultura à Educação; no sector da música havia um alheamento pernicioso. A situação do Conservatório Nacional era caótica; frequentavam-no cerca de 700 alunos, sem condições de acolhimento físico das instalações e sem saídas profissionais à vista... Um verdadeiro desespero! Havia orquestras que poderiam proporcionar “focos de ensino” e desenvolver alguma acção educativa; isso além da difusão da música. Seria muito conveniente a descentralização da acção por outras cidades além de Lisboa e do Porto; num país com numerosas disparidades tinham de ser contrariadas as que se manifestavam no sector da Cultura. Estava a assistir-se ao crescimento do público juvenil no sector da música; era preciso aproveitar a onda... Deveria

haver uma orquestra sinfónica por um milhão de habitantes; ora Portugal estava longe disso! Todas as instituições onde se ensinasse música deveriam ter a sua própria orquestra; ora isso não se passava entre nós. O próprio Conservatório Nacional não tinha nenhuma orquestra...

A Cultura deveria figurar em lugar visível nas prioridades do Governo. Mas a gestão das instituições do sector não era fácil; deveriam ser formados “gestores da cultura”. (Eu, que tinha promovido a formação de gestores da Ciência, compreendia bem a especificidade do sector e o que isso reclamava dos seus gestores). Nessa ocasião, a dotação, no Orçamento do Estado, para a Cultura era de 0,45% do PIB; mostrava-se exígua! Mas como deveriam ser geridos os recursos atribuídos à Cultura? O que é que o Estado não podia deixar de fazer e o que é que ele não deveria fazer? O “core” tinha de ser assumido com dotações adequadas; o resto poderia ser deixado cair. Em quaisquer circunstâncias, era fundamental assegurar a independência em relação ao governo do momento. O mecenato poderia servir para complementos à acção de fundo.

O mecenato deveria ser reforçado. Bem como o papel dos “sponsors” (Os que iam buscar qualquer forma de contrapartida). Nessa ocasião (1994) não havia em Portugal, uma prática expressiva do mecenato; muitos nem sabiam o que isso era...

O Estado não deveria gerir a Cultura mas tinha de a financiar. Não deveríamos copiar a França e o seu ministro Jack Lang que tinha absorvido a tradição dirigista, “à la Malraux”; a França estava sempre em festa mas eram sempre os mesmos auditores. Ora impunha-se alargar os “consumidores” de Cultura. A política italiana do sector estava muito apoiada no mecenato. E a Shell só punha dinheiro onde isso se visse!... O British Council of Arts era demasiadamente conservador... Em conclusão, nós tínhamos de inventar a nossa própria forma de estar na Cultura, até porque não havia nenhuma boa solução universal. O mais seguro para Portugal era o património (Construído, literário, musical, etc.). Havia numerosos teatros e cinemas espalhados pelo País, sem o mínimo de conforto e sem os equipamentos modernos necessários; não espantava que não fossem frequentados; talvez se pudesse começar por aí, porque o acto cultural de ir ao cinema tinha desaparecido nas povoações do Interior. Deveria insistir-se na ligação Cultura/

Escola, preparando as crianças para serem, mais tarde, consumidores culturais (Ler um livro, ouvir música, etc.).

Tinha de haver numerosas escolas de música formando uma rede; nelas se faria uma triagem dos valores que iriam para as escolas de músicos. Para o conservatório só deveriam ir naturalmente os verdadeiros valores. Mas formar especialistas sem criar público não fazia sentido. Estava-se a assistir a uma grande mudança no sector audiovisual. A democratização da cultura iria ser um facto. Em breve assistiríamos à fusão da televisão, com o telefone e com os computadores. Através destes últimos os jovens iriam ter acesso a tudo. Haveria novos domínios para as artes. A vanguarda de então alargar-se-ia muito e assistiríamos a uma enorme pressão das vanguardas, tendo em vista o estabelecimento de um diálogo com o poder. Se o Estado não intervisse já, muitas livrarias iriam fechar (A minha convidada que disse isto vaticinou o encerramento da Livrara Sá da Costa; isso veio a acontecer uma dúzia de anos depois!...). Era um facto que os intelectuais haviam perdido importância. “Os conselheiros do Príncipe eram, então, economistas”... No cinema havia um grande desfasamento entre o preço dos filmes e o número de espectadores; neste sector trabalhava-se “para o subsídio”; este era de 120 contos por espectador! “Não havia um acto de cultura mas, antes, um acto de subsidiação!...”.

Em Portugal havia grandes animadores. Era preciso aproveitá-los, a favor da divulgação da cultura. A Cultura, se não passasse pelo Ensino, não passaria. A ideia de qualidade tinha de lhe estar associada. Deveria restabelecer-se o conceito de “excelência” e valorizá-lo. As escolas lucrariam em participar em concursos nos quais fossem disputados “prémios de excelência”. Importava distinguir os melhores. Tinha de se promover uma escola diferenciada; uma escola uniformizada, nivelava-se sempre por baixo. Era essencial envolver a Universidade. Não havia nenhuma literatura tão pouco editada como a portuguesa; não existiam edições de teses ou de antologias; o domínio da edição era fundamental. O serviço público da televisão tinha de ser repensado, explicando bem as coisas; quando o Governo explicava bem, as coisas eram bem sucedidas.

O Estado deveria assumir um papel dominante na dinâmica cultural. A relação Portugal /Grande Europa tinha de ser estabelecida. O que era a identidade cultural? Que elementos a compunham? O protestantismo sempre havia encorajado a Leitura das Escrituras; o catolicismo até chegou a desaconselhá-lo; ora, isso havia tido as suas consequências... Em Portugal, naquela ocasião, ninguém reprovava em nenhum exame; isso não era crível! Tinha havido uma explosão social de licenciados em Portugal, o que estava a gerar uma estrutura social em dissonância; iria haver, seguramente, uma crise social efectiva acompanhada de uma escolaridade ficticiamente superior; e isso seria trágico para os próprios. Deveria ser reabilitado, com urgência, o ensino técnico e proceder-se à avaliação das diversas universidades; se o fizéssemos com rigor, algumas não passariam! O problema dos programas escolares era muito sério; eles não estavam a contribuir para educar Cidadãos para o século XXI! Os programas escolares deveriam ser prontamente actualizados, particularmente nas disciplinas fundamentais.

O Estado havia falhado na Educação Estética e na Educação Cívica! Não havia valores estruturantes na Sociedade Portuguesa nem no Sistema de Ensino Português. A lógica da definição desses valores, por parte do Estado, tinha de ocorrer muito rapidamente.

Deveria haver uma estrutura responsável pela Cultura. Havia uma intersecção visível entre o sector das telecomunicações e a área da Cultura. Aqueles dispunham de um potencial de divulgação, nunca visto antes. Os avanços da tecnologia digital permitiam augurar uma profunda mudança nos tempos mais próximos. Havia novas e numerosas oportunidades para o acesso aos produtos culturais. Estas iriam fazer despertar novos gostos e novos interesses. A televisão interactiva iria representar uma mudança profunda nos gostos e nos hábitos culturais. A televisão representava o veículo mais importante para o consumo da cultura. A concorrência na televisão estava a ter um efeito perverso na qualidade porque, como não era possível segmentar o mercado, estava a observar-se um nivelamento por baixo.

A atribuição de subsídios pelo Estado não deveria ser excluída. A Cultura apresentava externalidades apreciáveis e benefícios difusos. Estes justificavam aquela atribuição. O Estado poderia assumir uma função divulgadora que tinha muita importância.

Mas a área-chave era o Ensino onde se adquiriam os conhecimentos necessários para a expressão cultural. A França, nessa altura, gastava 1,5% do PIB, no sector da cultura. Como já foi dito, nós só dispndíamos 0,45%. A tarefa era ciclópica! Por isso não seria difícil!... A “bola-de-neve” necessária começava num pequeno núcleo formado por instituições de excelente qualidade e “fortes”; além disso, deveriam ser estáveis; não se poderia distribuir o óleo por muitas engrenagens; teria, por isso, de se escolher os centros de excelência. Mas o sector em situação mais crítica era o da Música. Deveríamos promover a actualização das imagens culturais; para isso seria conveniente começar pelo reforço das bolsas externas para aperfeiçoamento. Daria bom resultado, também, fazer vir ao nosso País uns tantos especialistas que fossem encarregados de “quebrar o isolamento” em que tínhamos vivido. Importava combater uma certa imagem de terceiro-mundismo que ainda era a nossa. O Estado havia-se demitido da Educação Estética; tinha-se de recuperar o tempo perdido. Era prioritária a formação de professores. Os serviços culturais deveriam aproximar-se dos seus congéneres estrangeiros; esse deveria ser o procedimento a adoptar, por exemplo, pelo Instituto Camões, pelo ICALP e por alguns outros entre os mais robustos. A estratégia da língua era fundamental. Deveriam ser criadas estruturas de apoio à investigação cultural e um organismo que fizesse análises prospectivas da evolução cultural e das tecnologias que tinham um impacto potencial sobre a cultura. No estado de então da Cultura, em Portugal, havia que privilegiar os círculos restrictos que pudessem ser o fermento de uma acção mais vasta; esses círculos seriam, posteriormente, os motores do movimento. A Cultura seria sempre um anti-poder. O Estado não podia definir critérios estéticos nem apoiar tendências; não poderia intervir nos domínios da criação artística. Deveria reduzir-se o papel do Estado ao mínimo dos mínimos. O cinema europeu havia morrido quando o Estado resolveu passar a intervir no sector. O papel da televisão era fundamental no domínio da divulgação. Havia um enorme desequilíbrio entre Lisboa e o resto do País. Mesmo no Porto não havia público para as diversas manifestações culturais. Era preciso organizar visitas guiadas aos museus, começando com gente jovem. Havia falta de estruturas culturais espalhadas pelo País; e, no entanto, verificava-se que existia apetência dos jovens pelas cidades de tamanho médio, se estas lhes oferecessem serviços de algum nível. Foi dado o exemplo de Glasgow,

uma cidade decadente que, através de uma operação concertada, tinha criado condições para uma recuperação através do sector da Cultura; mas era evidente que o Estado não deveria fazer tudo. O que daria bons resultados seria forçar a habituação de frequência dos diversos tipos de manifestações culturais.

A existência de um só canal de televisão destinado às manifestações culturais representava uma armadilha porque acabaria por criar um “guetto”; seria melhor haver numerosas “janelas” nos vários canais. Mas impunha-se investir em publicidade; sem ela não se chegaria às pessoas. O Estado, por razões financeiras, não havia comprado arte contemporânea; os museus não estavam guarnecidos com obras do nosso tempo; ora, uma das funções do Estado deveria ser adquirir exemplares da produção contemporânea. Tinha de se tapar, rapidamente, a lacuna que havia resultado de não comprar durante os últimos trinta anos. Era urgente adoptar uma política de compras sistemáticas. Deveriam trazer-se a Portugal grandes exposições de arte contemporânea que fossem organizadas no estrangeiro e estivessem disponíveis para virem ao nosso País, na sua totalidade ou em parte.

Uma das formas de apoio interessantes à arte contemporânea seria a subsidiação dos catálogos das exposições organizadas. Era indispensável que houvesse um observatório permanente dos públicos; estes precisavam de ser caracterizados para se poder definir formas de melhor os alcançar. Era importante criar públicos e fidelizá-los. A experiência mostrava que dava resultado organizar “aventuras familiares” em torno de algumas manifestações culturais. Mas era preciso estar preparado para a lentidão dos resultados. O turismo não poderia estar dissociado dessas acções de divulgação. Mesmo em Lisboa, o público dos acontecimentos culturais não era mais do que 70.000 pessoas que se moviam de uma manifestação para outra; sempre os mesmos! Era preciso fazê-lo crescer enormemente. Quando se concebia um projecto cultural deveria saber-se quem era o seu público-alvo e procurar alcançá-lo. Nada daria resultado sem um esforço de programação aturado. Os “fogachos” não duravam!... A experiência dos gestores das artes feita no INA (tal como os da Ciência) tinha-se mostrado positiva. Era preciso alargar a sua acção. As diversas instituições deveriam rodear-se de conselhos consultivos e responsabilizar mais as suas administrações. O voluntariado, no domínio das Artes, deveria ser fomentado, mas previamente estudado para poder

definir um programa consistente. Os mais disponíveis para o integrarem eram os jovens e os recém-reformados. A Cultura não deveria estar integrada no Ministério da Educação. Eram coisas distintas, apesar das muitas ligações que deveriam estabelecer entre si.

13.<sup>a</sup> Reunião | 3 de Outubro de 1994

O principal desafio que tínhamos diante de nós era a demografia. O envelhecimento da população, a baixa taxa de natalidade e o facto de estarmos cercados por uma zona de grande dinamismo demográfico – a África e o Leste – tornavam urgentes as políticas demográficas activas a favor do rejuvenescimento da nossa população. O esforço no sector da Educação já era visível mas tinha sido tardio em relação aos nossos parceiros europeus. A educação deveria preparar para a acção, porque era de recursos humanos empreendedores e preparados que nós precisávamos. Estávamos a experimentar as primeiras migrações vindas da Europa de Leste; era gente com formação mais avançada do que os autóctones; havia sido a aplicação do conceito de pleno emprego que os havia mantido na escola até tarde; por isso chegavam a Portugal com qualificações e hábitos de trabalho melhores do que os nossos. Tínhamos que aprender a valorizar mais o trabalho manual. De modo paralelo, deveríamos aproveitar melhor os nossos recursos naturais, nomeadamente os hidrológicos que tanta falta nos faziam. A PAC em curso não poderia ser senão de aplicação conjuntural e fugaz entre nós porque havia sido concebida para o núcleo original da CEE. Iria haver, seguramente, apoio ao rendimento mas manteriam as estruturas vigentes o que não era o que nos convinha. Tinham apoiado algumas despesas como, por exemplo, a electrificação rural e isso teríamos de manter. Estávamos, na Agricultura, com cinquenta anos de atraso! Deveríamos evitar desmantelar as nossas estruturas produtivas; adaptá-las mas não aboli-las. A nova PAC, que não encorajava nem o investimento nem a produtividade, não poderia representar uma nova política do PCP, assente em modelos que nos eram alheios. Não se podia abandonar ou desmantelar a Agricultura, até porque havia lugar para termos um novo sector competitivo (Como hoje – 2017 – se está a ver). A política da água era fulcral e o empreendimento do Alqueva tinha que ser para levar para a frente; ele não era

incompatível com o chamado “plano das 1001 barragens” (pequenas) mas tinha de ser simultâneo; o que se impunha era aproveitar todos os recursos hídricos que havia. O sector das agro-alimentares revelava-se muito promissor.

A questão demográfica implicava um grande aumento das despesas sociais. O aumento do “ratio” de dependência fá-las-ia elevar e isso aconteceria, em qualquer caso, durante, trinta anos ou mais. Mas haveria limitações fiscais. Ao longo dos últimos anos tinha sido possível melhorar a prestação do Estado; mas isso apresentava limites. A importância do QCA não era tanto o seu montante mas o que ele significava de fermento. Tínhamos que resolver o problema da Segurança Social que era a pior situação que enfrentávamos em matéria de despesas públicas. Deveríamos incitar os nossos Concidadãos à frugalidade. Seria bom fazer-se um esforço especial de contenção das despesas tanto nas Autarquias Locais como nas Universidades: em relação a estas, a prática dos “matching funds” deveria ser tentada; quanto mais conseguissem angariar maior seria o montante de subsídio que receberiam do Estado. Não poderíamos continuar a contar com o Estado tal como havíamos feito até então. Mas, naturalmente, impunha-se continuar o esforço feito na Educação. Deveríamos apostar mais nas nossas vantagens comparativas; para isso seria bom descobri-las e potenciá-las. Revelava-se muito importante apostar no sector pré-primário da Educação

Na Educação, a qualidade contava muito. E a formação para a vida real era fundamental. A educação para a acção faria a diferença. O sistema dual praticado na Alemanha deveria ser reproduzido entre nós, onde isso fosse possível. O nosso atraso educativo explicava muito mais a nossa situação do que os aspectos tecnológicos. O grande desafio que a Europa representava seria ultrapassado pela flexibilidade que a educação conferia aos jovens. O facto de estarmos com algum atraso permitir-nos-ia saltar algumas etapas do processo. As transferências de tecnologia e de experiências eram, para nós, mais fáceis porque não estávamos vinculados a nenhuma tecnologia pesada. O sistema judicial português estava completamente desadequado à economia de mercado em que queríamos viver. O sistema financeiro tinha vindo a ser oleado desde há dez anos a esta parte e estava a comportar-se razoavelmente. Mas o judicial era lento e não estava a preparar-se para encarar os problemas do desenvolvimento; seria

melhor voltarmos aos tribunais especializados. No mundo das finanças tinham receio em lançar-se em novos produtos financeiros porque os juízes não os entenderiam. Donde a conveniência de se recorrer mais a fórmulas ligeiras como os tribunais arbitrais. Era importante promover a formação e actualização dos juízes, nomeadamente nas coisas novas que a economia e as finanças estavam a introduzir. A política fiscal, em Portugal, havia tido uma evolução favorável, mas não podia estar sempre a mudar, porque a estabilidade e a previsibilidade do sistema eram fundamentais. Aliás, a estabilidade política e a estabilidade da educação também o eram; as reformas neste domínio deveriam ir sendo feitas e não ocorrerem de supetão. O desenvolvimento em Portugal deveria passar por incentivos à poupança; Portugal não era rico; impunha-se estragar menos e fazer sempre melhor; isso também cabia na educação cívica.

A poupança era muito importante; os mais novos estavam a poupar pouco mas os mais velhos ainda pouparam menos... Naquele tempo havia uma crise de confiança na Segurança Social. A sociedade estava a revelar-se muito consumista. Por isso seriam bons os PPR porque criavam alternativas e apaziguavam a crise de confiança; seria bom pôr os ovos em muitos cestos para diversificar as formas de poupança. Tínhamos a obrigação de mostrar que os recursos disponíveis estavam a ser bem utilizados. As privatizações deveriam continuar mas não em massa; não haveria meios para lhes responder. A celebração de contratos-programa deveria ser incentivada, com autarquias, hospitais, universidade, etc.; para isso seria conveniente recorrer a experiências-piloto muito bem seguidas no seu implementação e acompanhamento. A autonomia universitária deveria ser estimulada. A Sociedade Civil tinha como motor as empresas mas também as escolas e as colectividades. A criação de um quadro estável era muito importante; deveríamos pensar no médio-prazo; porque era o período próprio para a maior parte do investimento que interessava; não se poderia zigzaguear porque isso favorecia a incerteza e levava muitos agentes a retrair-se. No quadro fiscal era importante ser-se constante; as empresas e outros agentes deveriam saber com o que contavam para poder cumprir escrupulosamente as suas obrigações. Estávamos a atravessar uma fase de descapitalização das empresas e isso não era bom; tinha de se promover a atracção das poupanças para o investimento. As pessoas deve-

riam poupar para garantir a sua segurança mas também poupar para investir. O acordo de concertação social deveria ser tomado a sério pelas partes e não ser considerado como um jogo de soma nula.

Deveria favorecer-se o incentivo ao risco ao investimento, explorando também os pequenos núcleos. Seria boa a diversificação do risco, fazendo acompanhar um grande projecto de muitos outros mais pequenos. No fomento do sector empresarial, os interlocutores deveriam ser escolhidos para evitar as falhas e para imprimir a confiança necessária aos investimentos. Tinha de se curar da estabilidade das relações com os agentes económicos. Não chegava proporcionar dinheiro para os projectos; era preciso assegurar-nos da sua valia e robustez. A melhor forma de o fazer seria através da sua análise pela banca. Impunha-se a transformação do dinheiro em capital. O País sofria enormemente da falta de elites dirigentes; ora estas só poderiam brotar da escola; esta não se deveria limitar a ser um local de ensino mas representar um local de vida, onde se praticasse a arte de viver em sociedade. Havia muitas lacunas na formação cívica que tinham de ser colmatadas rapidamente.

A formação das elites era determinante. Deveria fazer-se o rol das instituições que dispunham de planos a médio ou a longo-prazo e apoiá-las, seguindo-as. Não era indispensável que o País melhorasse em todos os domínios, ao mesmo tempo; deveria ver-se quais eram as áreas em que se mostrava urgente que fossemos melhores; essas é que seriam prioritárias para a acção. Os aspectos ligados à Indústria eram frequentemente referidos; mas os da distribuição também contavam porque era nessa área que se estavam a passar as mudanças mais significativas. Tinham de ser dados sinais claros de que era bom ter uma empresa em Portugal, porque precisávamos muito delas e era importante que houvesse muitos novos e bons empresários. O cumprimento das obrigações fiscais de cada um deveria ser mais rigorosamente acompanhado. Mas, para um bom empresário fazer uma boa empresa era preciso que estivesse acompanhado de bons quadros técnicos; por isso se deveria cuidar da valorização desses quadros. Era, sobretudo, importante assegurar um quadro estável, capaz de acomodar as muitas instabilidades que aí viriam. Seria melhor, ainda, se isso fosse acompanhado por uma visão estratégica que contribuísse para a tomada de decisões cer-

tas. Nós havíamos mudado muito ao longo dos últimos dez anos; mas ninguém se apercebe das mudanças no tempo; só no espaço e em relação ao seu vizinho... Tornava-se importante definir objectivos de futuro e não faria grande mal que o fizéssemos com alguma demagogia... O que era mais importante verificava-se ser a mobilização das pessoas. E isso não era tarefa exclusiva do Governo, mas também da sociedade, em geral. Tornava-se indispensável que houvesse novos temas. O aparecimento de empresários resultava da conjugação de três factores: a motivação, a competência e as oportunidades. Nós deveríamos procurar gerar oportunidades. O empresário de há dez anos atrás não era o mesmo que seria conveniente que aparecesse naquela ocasião. Deveríamos curar de que surgisse um grande número de oportunidades para aproveitar uma grande parte dos que fossem surgindo com competência para serem empresários. Todavia, Portugal tinha de andar de forma acelerada. Não se poderia basear a mudança nas mesmas estruturas que tinham sido a causa do nosso atraso. Para andar depressa deveríamos conciliar uma solução estrutural com outra que repousasse na atracção de instituições privadas internacionais. O importante era criar iniciativas. Era certo que, no futuro, tudo iria ser diferente; estávamos a ter de travar um combate contra o tempo; por isso, as respostas da Administração Pública não podiam ser demoradas. Nós estávamos a travar um combate contra o tempo; por isso deveríamos fazer tudo num tempo médio inferior ao europeu; para isso tínhamos de curar da informação e das redes de informação. A próxima geração deveria constituir uma geração de competências que tivessem acesso à informação, criasse informação, a fizesse circular e minimizasse o tempo de execução de todas as tarefas. Tempo, informação e competência eram os vértices do triângulo que nos assegurava a preparação para trabalhar em qualquer contexto. Havia empresários que se sentiam defraudados com os técnicos im-preparados que contratavam.

Os tribunais representavam um caso patente de impreparação. Foi dado o exemplo de uma OPA então recente que se tivesse ido para contencioso não teria encontrado juízes competentes para a julgar. Donde a recomendação de instituir tribunais especializados.

O principal desafio a que tínhamos de responder era de natureza política porque não constituíamos uma realidade política autónoma mas partilhávamos um destino muito condicionado pela envolvente. Havia muitos caminhos que nos eram impostos a partir de fora. Tínhamos de ver Portugal a partir do centro da Europa (E, neste ponto, poderíamos ter a certeza de que ninguém entenderia que nós tivéssemos quatro estações de televisão!...). O conceito estratégico nacional que vinha da época dos Descobrimentos havia ruído! O que era Portugal, no nosso tempo? O maior problema que se punha era o da nossa sobrevivência. Havíamos aderido à Comunidade Europeia mas estávamos preparados para aceitar o federalismo europeu? A isto estava ligada a definição de um novo conceito de defesa nacional. Havíamos perdido muitas fronteiras; a económica era difusa; subsistia a cultural. Mas tínhamos grandes colónias de emigrantes em diversas partes do mundo e a sua cultura também era a portuguesa; mas só o Estado é que tinha capacidade para defender a nossa cultura, a esse nível geográfico tão disperso. Na nossa geopolítica havia factores variáveis e factores estáveis. Dentro dos primeiros estavam a demografia, a educação, a modernização do Estado e a economia. A Sociedade Civil deveria intervir mais na educação; era importante a estabilidade do sistema educativo mas tinha de se contrariar o clima do facilismo em que se vivia. O Estado deveria explicitar um projecto para a Educação que concitasse uma adesão maioritária. Portugal começou por ter um Estado, só depois vindo a Nação; daí o manifestar-se sempre com expressão a presença do Estado; chegou o momento inadiável para ele se agilizar, flexibilizar e simplificar. O sistema de Justiça estava entravado mais pela lei do que pelos juízes; qualquer advogado poderia travar um processo sempre que quisesse; a lei deveria impedi-lo de o fazer. A economia assentava numa pleora de PME débeis, muito dependentes dos subsídios e de outras formas de apoio. Tínhamos dinheiro mas não havia capital nas empresas; era manifesta a debilidade financeira das empresas. E os Portugueses eram avessos ao risco! Deveríamos esforçar-nos por conceber uma forma de nos integrarmos no conjunto europeu porque a verdade é que já lá tínhamos entrado; era preciso definirmos o nosso lugar. O grande desafio era termos um novo conceito estratégico nacional.

A viragem do século estava a acontecer naquele momento. Era preciso vencer a claustrofobia dos agentes económicos. Os jovens insistiam na frequência do ensino superior, porque o ensino médio estava completamente desacreditado. Estávamos com um desemprego estrutural imenso; a isso seguir-se-ia um processo de desmotivação inevitável. Não se sabia se a sociedade civil não era uma realidade virtual; deveríamos estar preparados para o rebentamento espontâneo de diversas formas de “explosão social” que tinham pouco a ver com a questão de fundo. Esta era a desmotivação dos jovens mas a origem daquelas manifestações ninguém parecia percebê-la. A resposta ao desafio implicava criar motivações e apresentar saídas que aliviassem a tensão social não localizada que se pressentia. Os seres humanos não poderiam ser limitados na sua iniciativa. Nós deveríamos retomar rapidamente as relações com espaços geográficos mais amplos onde se pudessem expandir as qualidades dos Portugueses. Estes, na China, eram mais bem aceites do que os Ingleses... Era preciso aproveitar as oportunidades. Internamente, nós não estávamos a mostrar capacidade de mobilização pela positiva; os sindicatos já não representavam nada e as associações empresariais também não.

No PDR só estava previsto instalar 5.000 novos agricultores e um dos sectores estratégicos do nosso tempo era, exactamente, a agricultura. Dever-se-ia considerar o mundo rural, conceito mais amplo do que o mundo agrícola. Ora estava-se a seguir uma política de zig-zag e isso não se revelava produtivo; as políticas deveriam ser definidas com clareza; por exemplo, no que tocava às reformas antecipadas impunha-se dizer, claramente, que por cada grupo de 8 agricultores que saíssem só entraria um mais novo. A agricultura tinha de se manter como sector estratégico. No Norte não se poderia falar em “set-aside”, porque as pessoas não entendiam sequer o conceito. Não era fundamental que fossemos auto-suficientes em matéria alimentar; mas tinha que haver uma reserva estratégica para produzir alimentos; não estava escrito, em parte nenhuma, que não haveria na Europa, novos conflitos; e, nesse caso... Deveria haver incentivos para que os jovens ficassem na região. A educação e a formação profissional eram prioritárias; mas a reforma do sistema educativo deveria ser feita adaptando-se à realidade.

O principal problema que tínhamos consistia na falta de consciência que a população exibia de que a vida iria ser cada vez mais difícil! Era certo que vivíamos

melhor do que dez anos antes mas as expectativas também estavam progressivamente mais altas. O mundo em que iríamos viver era cada vez mais competitivo. O conceito estratégico de Portugal, naquela ocasião, resumia-se a Espanha, hesitando-se entre complexos de Aljubarrota. Era preciso alargá-lo! No campo da criação de empresários, seria a necessidade que iria aguçar o engenho. Seria bom que atraíssemos para Portugal grandes empresas que funcionassem como “pepinieres” de empresários. Não se investia porque as pessoas não tinham confiança no futuro e isso acontecia porque elas não entendiam o que se estava a passar no mundo. Ora era certo que este iria ser cada vez mais competitivo, com os desafios a surgir dos mais inesperados cantos.

A Bruxelas tinha de se ir com a cabeça arrumada. Quem soubesse o que queria traria alguma coisa, quem não soubesse não traria nada... Nós tínhamos que ter políticas nacionais. Não era por estarmos na União Europeia que estávamos dispensados de o fazer. Devíamos multiplicar os centros de excelência. Tínhamos deixado perverter o conceito de política. Só se ganhavam eleições falando verdade.

#### 14.<sup>a</sup> Reunião | 11 de Outubro de 1994

Pela primeira vez havia antagonismo entre os interesses de Portugal e os interesses dos Portugueses; o Portugal Comunitário e o Portugal dos Portugueses. Era preciso diminuir o fosso que nos separava. A prosperidade era muito importante; sem ela não seríamos capazes de nos afirmar. O Brasil não gostava de nós e a África estava destroçada. Teríamos de nos afirmar na Europa, preservando a língua e a cultura. Punha-se a questão do federalismo; éramos a favor ou contra? Tornava-se urgente discutir o assunto. Seria bom estabelecermos comparação com os Estados-Unidos, com a Suíça e com a Alemanha que eram estados federais. O que é que nos Estados-Unidos era discutido como políticas nacionais e como políticas estaduais? As políticas fundamentais – a Educação e a Saúde – tinham sido bastante esquecidas na Comunidade Europeia; mas, para nós, eram importantes. As políticas comunitárias estavam muito influenciadas por aquelas que haviam sido estabelecidas para os seis países iniciais; era o caso da PAC, nomeadamente, que se havia tornado mais uma política de ruralidade e menos uma política agrícola. O Fundo Social Europeu estava claramente orientado

para países com política educacional estabilizada, o que não era o nosso caso; tínhamos mesmo um problema de educação formal muito sério, onde avultava a situação dos ensinos pré-primário e primário. Havia, em Portugal, um défice cultural e educacional muito grande; a socialização e integração das crianças revelavam-se determinantes do sucesso posterior. Deveríamos lutar para que houvesse uma Política de Educação Comunitária, tendo o Fundo Social Europeu capacidade para actuar nesse domínio. A maior vantagem comparativa que poderia ter qualquer nação respeitava aos seus recursos humanos. Por outro lado, seria bom saber até que ponto poderia haver maior integração das políticas de saúde no espaço europeu; no fundo, isso equivalia a preconizar o direito à saúde no espaço europeu. O meu convidado lembrou que era nos assuntos sociais que estavam as raízes do “welfare state”. O fenómeno migratório não estava estabilizado, nem em Portugal nem na Europa; que se poderia fazer para o conseguir? Em Portugal, o problema das infra-estruturas estava resolvido ou a caminho de o ser até ao ano 2000; era para as políticas sociais que agora deveríamos olhar; isso teria de ser feito, todavia, de forma muito selectiva, porque os custos estavam a crescer de forma explosiva. Tinha de se habituar as pessoas a arcarem com uma parte dos custos; isso seria a maneira de racionalizar a procura. Dever-se-ia fazer a distinção entre prevenção e doença, porque as formas de as abordar era distinta. Convinha investir na saúde antes de a doença aparecer. Mas, antes disso, tinha de discutir-se se a prevenção deveria ou não constituir responsabilidade do Estado. Ela tinha também muito a ver com a Educação. O problema dos lares da terceira idade punha-se, cada vez, com maior pertinência; o peso, na pirâmide de idades, dos maiores de 65 anos iria ser crescente; isso passaria a constituir um problema social. Não estávamos a dar a atenção suficiente às pré-reformas e elas iriam levantar enormes problemas de carácter social. Deveríamos tentar canalizar verbas do Fundo Social Europeu para o sector da Educação. Era patente a falta de engenheiros. Os jovens estavam a privilegiar demasiadamente as profissões “soft” e isso iria provocar escassez de técnicos superiores necessários às actividades produtivas. Mas não representava um problema relacionado com vocações inatas. Tinha muito a ver com as expectativas dos jovens. O desenvolvimento de cidades de tamanho médio ajudaria muito a fixar

quadros no Interior. A ausência de engenheiros poderia vir a comprometer o crescimento. Não estava a haver equilíbrio entre o peso das profissões técnicas e o das outras. Dever-se-ia canalizar mais fundos para a formação técnica e procurar dar “status” social aos respectivos diplomados.

A escolha das profissões apresentava uma grande componente de “moda”; tinha havido a moda dos licenciados em Direito, depois a dos diplomados em Economia ou em Gestão; talvez viesse, a seguir, a moda dos engenheiros... Tínhamos Estado a mais na Sociedade. Havia que atacar, com determinação, os pontos seguintes: a) a insustentável perda de credibilidade e autoridade do Estado; b) a ligeireza dos órgãos do poder e da classe política; c) a leveza deontológica da Imprensa; d) a falta de qualidade da televisão; e) a subsídio-mania e f) a geometria demasiado variável da Educação. O Estado deveria representar uma referência para o Cidadão; mas ele tinha perdido e continuava a perder credibilidade. Ele era mesmo o campeão dos incumprimentos contratuais. O pior era que as Autarquias lhe seguiam o exemplo. O Estado era um mau pagador, não curando dos efeitos em cadeia dessa postura. Havia demasiadas fugas ao fisco nos domínios do IRS e do IRC; impunha-se combatê-las. Bem como dívidas tanto ao fisco (IVA) como à Segurança Social. Isso gerava distorções na concorrência. O Estado não estava a usar o poder que tinha e que, nestes domínios, deveria usar. Importava facilitar-se o recurso correcto ao instituto de falência; esta não destruía nem instalações, nem máquinas, nem trabalhadores. No campo da tomada de decisões institucionais, notava-se que estas eram cada vez mais personalizadas e aleatórias; estavam muito associadas às maiorias que se formavam; isso tirava rigor às diversas administrações, incluindo a da Justiça. Os tribunais “mandavam muita gente em paz”; não era natural que isso acontecesse, porquanto tinha repercussões sobre a imagem e o comportamento das forças de segurança. Era indispensável que os órgãos de soberania se “olhassem ao espelho”. A leveza cultural e deontológica da Comunicação Social era muito negativa; privilegiava-se muito o “folclore” e a argumentação falaciosa; alguma coisa ia muito mal nesse domínio. Deveria haver legislação rigorosa para regulamentar a comunicação. E o Governo não poderia hesitar em relação à sua aplicação. A programação na televisão deveria obedecer a critérios de qualidade; nela havia uma presença exagerada dos partidos políti-

cos; eles facultavam uma programação barata... O sensacionalismo era fácil e os dois canais políticos não estavam a representar nenhuma referência. Por outro lado, tinha-se tomado o subsídio como cultura; a “subsídio-dependência” estava a afectar os comportamentos e a alterar as prioridades. Os apoios concedidos deveriam sê-lo com muito mais critério. Em relação à geometria variável da Educação, o meu convidado queixava-se: o que é reforma num dia, deixa de o ser no seguinte. O Conselho Nacional de Educação dava pareceres a mais; a estabilidade tinha que se instalar outra vez no sistema educativo. Os professores não ensinavam nem exerciam qualquer acção disciplinar. Era um escândalo terem as provas de exame estado erradas, sem ter acontecido nada aos professores que as elaboraram. Deveria dar-se uma importância central ao ensino do Português.

O Plano de Desenvolvimento Regional não era conhecido dos Portugueses. Ele não havia sido divulgado ou, então, tinha-se adoptado uma forma tecnocrática para o fazer porque não alcançara as pessoas e estas precisavam de ser mobilizadas. O PDR existia para resolver os problemas dos Portugueses; era para dar horizontes aos Cidadãos e motivá-los. Deveria passar a chamar-se Plano de Desenvolvimento Nacional! Para mudar as coisas tinha de se ter ideias de longo-prazo. A PAC e outros interesses estabelecidos representavam acções de horizonte curto. Deveríamos apostar na força das ideias. O Estado não deveria preocupar-se a fornecer bens, tendo de limitar-se à sua função de “garante”. O Estado era um procurador da Sociedade. O sistema educativo não deveria ser comandado centralmente mas muito descentralizado. Tinha que se depositar confiança nas pessoas. Deveríamos falar mais em educadores. Havia um problema com as elites que se haviam vulgarizado rapidamente. Muitos tinham deixado de representar referências e isso era mau.

O financiamento do desenvolvimento económico deveria merecer muita atenção. O factor determinante do êxito a longo-prazo eram os recursos humanos. O sistema educativo tinha de representar a força dinamizadora do bem-estar geral. Ora, o nosso parecia não ter sido desenhado para desempenhar essa função. Tinha havido uma efectiva liberalização do País, ao longo dos últimos anos; o sistema económico português estava a funcionar, pela primeira vez, num sistema aberto e com regras novas. Também estávamos a gerir uma transformação interna sem

comparação na Europa. Todavia, ainda havia um grande peso do Estado. A progressão deveria, em todo o caso, ser gradual. Era fundamental criar uma rede de segurança para protecção dos mais desprotegidos; isso daria a medida do nosso grau de civilização. Mas era preciso formar centros de decisão económica em Portugal; para isso seria conveniente dar atenção à constituição de grupos de acionistas autónomos que tomassem sobre si esse encargo; não era o Estado que o deveria fazer. A retoma estava a esboçar-se e não deixaria de ter efeitos de arrastamento. Mas subsistiam problemas que havia que acautelar: até onde poderia ir o “welfare state”? Os nossos problemas estavam a ser diferentes dos do passado, porque estávamos a reorganizar-nos; não apareciam, ainda, nítidos os centros de decisão que estavam a emergir. No sistema educativo havia que encontrar resposta para as necessidades das empresas. Não seria possível transpor para a Europa, o modelo super-liberal dos Estados- Unidos; tínhamos que encontrar uma solução que se encaixasse na nossa tradição. No Reino Unido havia-se experimentado o intervencionismo do “Labour” e o liberalismo de Mrs. Thatcher; nenhum deles havia resolvido os problemas do País; tinha que se procurar mais profundamente! Estaria ou não a verificar-se em Portugal uma terciarização precoce da nossa economia? Portugal nunca tinha tido uma revolução industrial; permanecia, em larga extensão, uma sociedade agrária. Mas estávamos a convergir para quê? O nosso objectivo na União Europeia era não descolar do pelotão da frente, para poder dar o passo da integração monetária. Mas subsistia a pergunta: estaríamos ou não em condições de fazer parte da União Económica e Monetária? Deveríamos optar por uma progressão gradualista. Estávamos-nos a preocupar muito com a convergência macro-económica, mas era difícil contar com uma regeneração automática do nosso tecido fabril. O gradualismo da evolução era importante para permitir o aparecimento dos novos empresários que interpretassem a transformação. Era por isso que as pessoas assumiam uma importância fundamental. A reorganização interna do sistema económico mostrava-se urgente e as condições de funcionamento da máquina administrativa portuguesa tinham de ser muito lubrificadas para nos permitirem participar no clube exigente que constituía a UEM. Os mercados financeiros não estavam a financiar adequadamente o desenvolvimento em Portugal. Era preciso diligenciar nesse sentido.

Um dos convidados estava preocupado com o Estado consumidor que achava ser um Estado perverso; queria que ele fosse frugal! Chamou a atenção para as consequências e os perigos da evasão fiscal. Deveria procurar-se assegurar melhores governança e organização do Estado. A democracia participativa estava em crise; era preciso assegurar que esta não se prolongasse; Portugal era um país em transição; conviria que fosse evoluindo no bom sentido. Os recursos humanos eram cruciais; mas a educação era mais do que o ensino; o problema estava mais na qualidade das horas de escolaridade do que no seu número. Nos Estados-Unidos ensinava-se ciências de auto-estima; valeria a pena ver como faziam. No Japão os estudantes aplicavam-se de forma obsessiva para não reprovar, porque isso poderia levar a situações de vergonha social insuportáveis. Deveria haver a co-responsabilização das empresas na formação dos seus empregados. O sistema dual alemão, nas regiões em que pudesse ser praticado, conduziria a bons resultados. O número de pessoas que, em Portugal, tinham sensibilidade para os problemas de organização era escasso; tratava-se de um problema cultural que estava em mudança mas ainda subsistia; ora isso prejudicava a nossa evolução; os próximos anos iriam ser passados em contexto cada vez mais crítico e em ambiente de reclamação. Havia cada vez mais jovens com uma percepção crescente acerca das disfuncionalidades da sociedade; por isso, os anos seguintes iriam ser cruciais. Era muito importante dar atenção ao modo como estavam a ser constituídos os centros de poder económico e de tomada de decisões.

Deveria contrariar-se a cultura das posições instaladas que continuava a ser a nossa. Continuávamos a ser uma “ilha”! Raciocinávamos como se Portugal estivesse sozinho no mundo. Deveríamos responsabilizar mais a comunicação social, obviamente sem recorrer aos extremos da censura; os jornalistas tinham de ter consciência da sua responsabilidade. Seria bom que déssemos prioridade ao julgamento dos crimes da comunicação social. Apesar de tudo, a nossa televisão não era a pior da Europa... Ter uma televisão boa ou má era mais sintoma do que causa. Deveria ser incentivada a produção de programas de qualidade. Era indiscutível a importância da protecção do direito à liberdade de imprensa, mas justificar-se-ia a imposição de mecanismos que assegurassem a protecção do bom nome de cada um. Os professores haviam-se deixado “funcionarizar” e desresponsabilizar. Já não constituíam uma elite. Deveria celebrar-se um pacto de concertação social com

eles em torno de uma convergência de objectivos. Deveríamos cuidar da redigitação das profissões de professor e de comerciante. Havia sido degradadas no seu prestígio e imagem. Um dos meios para os reabilitar era dar-lhes incentivos para que actuassem bem, conferindo-lhes prémios por o fazerem.

Quando o tratado de adesão às Comunidades foi assinado não se esclarecera bem a prioridade das convergências, da real e da nominal. Havia-se falado acerca do ajustamento da situação macro-económica, mas o que estava na mente dos negociadores era a situação do “core” europeu. Ora havia países maduros em que se estava numa fase de aperfeiçoamento e havia outros, nomeadamente os países periféricos. Não existia um mercado de trabalho europeu; coexistiam muitos, alguns mais rígidos, outros mais flexíveis, alguns mais organizados outros menos. Isso complicava o movimento das pessoas. O mercado financeiro não estava desenhado para fazer face aos desafios do desenvolvimento económico.

O que mais importava era a convergência estrutural. Não se poderia mudar radicalmente os valores de uma sociedade. Era preciso deixar que elas fossem absorvendo os novos valores. Impunha-se uma avaliação rigorosa às novas universidades que, de facto, não cumpriam a sua missão; estavam a ludibriar muitos jovens, semeando insegurança. Era certo que estávamos a atravessar uma crise de valores. Havíamos perdido depressa de mais o brio profissional e adquirido, também depressa de mais, o gosto pelo dinheiro. Continuávamos a ter medo das escolas de elite e isso comprometia a qualidade do nosso futuro.

O Estado estava em crise em todo o mundo. Deveríamos procurar conjugar os direitos das minorias com o poder das maiorias. Era importante desenvolver o estudo e a melhor prática da “corporate governance”. Não se sabia para que Europa caminhávamos, porque ela não estava definida. O que era importante é que ela não nos fosse imposta. Deveríamos participar na sua construção. A nossa classe política sofria de uma manifesta falta de preparação. Faltavam-nos elites, nomeadamente uma elite política.

Um dos participantes, banqueiro, entendia que a poupança não iria representar um problema, tais eram os hábitos de o fazer por parte da Sociedade Portuguesa. Importante iria ser a canalização dessa poupança. Fulcral era a questão da for-

mação dos centros de decisão: seriam portugueses ou multi-nacionais instalados em Portugal? As duas coisas eram diferentes entre si.

Outro pensava, ao contrário, que a formação da poupança iria constituir um problema e que se revelava conveniente tributar o consumo e incentivar o aforro. Isso seria importante a longo-prazo. Em Portugal as pessoas tinham pouco respeito umas pelas outras, porque todos achavam que os outros “faziam batota”. Por isso, os pactos com grupos profissionais representavam pouco. Não convinha estar a lançar “pacotes” de legislação para resolver problemas pontuais. Como as pessoas não eram beneficiárias dos mesmos, sentiam que os dinheiros que lhes seriam afectados, iriam seguramente ser maltratados. Dever-se-ia privilegiar a tributação indirecta. Tornava-se urgente proceder à capitalização das empresas portuguesas, recorrendo aos instrumentos a que pudéssemos aceder, nomeadamente às sociedades de capital de risco. Se não as robustecêssemos com urgência iríamos deparar-nos com grandes problemas no futuro.

Como se pode ver, os convidados não se limitaram a apontar caminhos para o futuro, também fizeram críticas à evolução a que se estava a assistir e aos maus hábitos instalados na Sociedade Portuguesa.

15ª Reunião | 25 de Outubro de 1994

Os serviços hospitalares apresentavam-se com um fraco grau de eficiência. A prioridade deveria ser melhorar radicalmente o que já existia. Deveria haver uma ampla campanha de informação para desfazer o mito de que tudo era gratuito; pelo contrário, nada o era e as pessoas deveriam ser esclarecidas acerca disso. Estava-se a assistir a manifestações de consumismo em relação aos serviços de saúde. E isso era acompanhado de um afrouxamento grave das regras básicas da profissão. Os hospitais estavam a cair no que haviam sido antigamente. Era preciso impulsionar a modificação das regras de conduta. A privatização dos serviços estava a ser feita de modo incorrecto; as regras dos concursos eram iníquas, dando a ideia de que se queria abandonar a responsabilidade ao sector privado. Não havia soluções universais; para alguns serviços de saúde deveriam ser adoptadas formas de resposta especiais. Tinha de se começar por dar gran-

de atenção à elaboração dos cadernos de encargos dos concursos para as privatizações porque eles mostravam-se defeituosos. Todos os cuidados deveriam ter limiares de desempenho; ora, tinha-se optado por lançar mini-serviços sem qualquer espécie de viabilidade. O esbanjar de meios era próprio dos países pobres; nós estávamos a cair nessa armadilha. Cada novo hospital que nascia deveria representar uma oportunidade para se fazer um ensaio de uma nova forma de gestão; sucedia, porém, que o quadro legislativo de enquadramento se estava a revelar muito rígido e demasiadamente normativo, revelando-se muito desmotivador em relação à modernização necessária. Deveria fazer-se a distinção entre cuidados médicos e serviços de natureza social. Em Portugal, havia um corpo clínico interessado na mudança; o meu convidado temia que nada fosse mudar, por haver excesso de médicos. Era indispensável criar o sistema à volta do médico, com técnicos e administrativos competentes. O sistema estava excessivamente “medicalizado”. A gestão dos hospitais deveria ser mais profissionalizada, nomeadamente por via da prática da contabilidade analítica e da gestão de stocks. O sistema deveria ser abordado como um todo.

O ambiente, no sector da Saúde, estava desajustado, em larga medida, por causa dos próprios médicos. Havia um grande desfasamento entre o que se passava em Portugal e o praticado nos países mais desenvolvidos da Europa. Deveria cuidar-se mais da qualificação dos médicos e impor um grande rigor no comportamento de todos os profissionais do sector. Dava a ideia de que o principal objectivo de todos era “ir para o quadro”; ora isso desvirtuava todo o sistema. Impunha-se dar prioridade à definição de princípios; o resto decorreria daí. Deveria ficar claro que era o Estado que estava ao serviço dos Cidadãos e não o contrário. Não valeria a pena investir nos serviços que não davam rendimento. O gestor de um hospital não tinha obrigatoriamente de ser um médico; o que se impunha que fosse era um bom gestor! O Estado era responsável pelos cuidados primários de Saúde; o resto teria de ser pago pelos utentes; aqueles deveriam ser tendencialmente gratuitos; estes teriam de ser suportados pelos doentes, consoante as suas possibilidades. Tudo quanto era gratuito revelava-se, correntemente, objecto de abuso; por isso, tudo deveria ter um preço do qual se sabia o valor. Os hospitais tinham que mostrar resultados e cada serviço deveria lutar pela sua própria sobrevivên-

cia e dotação. As ligações com as Autarquias Locais eram importantes. O enquadramento legal do sistema tinha pouco a ver com o que se passava na realidade. Ora isso desacreditava-o. Deveria haver consonância entre as duas coisas. O sistema estava, ainda, muito eivado de uma perspectiva centralizadora em excesso; era preciso responsabilizar mais as diferentes unidades, conferindo-lhes graus crescentes de autonomia e de responsabilização. Os problemas do sector não se resolviam somente com os hospitais. Deveria haver uma hierarquia de hospitais com unidades centrais e outras “afiliadas” às primeiras. E era evidente que, dentro do quadro de uma estrutura estatal, poderia haver espaço para intervenções privadas. Conviria esclarecer em que consistia o direito à saúde: era ser transportado correctamente desde sua casa ou do local do acidente até ao hospital? O “banco” do hospital representava uma criação dos anos 40 e originária de Lisboa; o banco, afinal, era um hospital que funcionava 24 horas dentro de uma unidade que estava 8 horas em funcionamento. Havia cuidados primários que poderiam, muito bem, ser privatizados.

A reflexão sobre os custos com a Saúde era indispensável. Representava um problema mundial e estava estudado em muitas partes com respostas susceptíveis de generalização. Não se impunha estar a inventar todos os dias novas soluções; conviria começar por ver as respostas que outros haviam dado. Não se podia afastar o Estado-Providência com base nos altos custos dos serviços e na falta de meios; ele fazia parte de muitos programas de Governo. Não tinha de haver má consciência para invocar a escassez de recursos; deveria haver diferenciação nas respostas dadas. Se quiséssemos tratar da mesma forma toda a gente estar-se-ia a ser injusto, porque havia situações muito diversas. Não se poderia arredar, pura e simplesmente, o Estado-Providência; tinha era que se encontrar respostas dentro da escassez de meios que representaria sempre a regra. O sector privado da Saúde, em Portugal, em 1994, era “parasitário”. Impunha-se criar um sector privado responsável, assente em regras claras e aceites pela maioria. As regras que haviam sido estabelecidas precisavam de uma revisão urgente. Pior do que não reformar era fazer más reformas. O que importava ao Estado era ver e acompanhar como viviam e morriam os Portugueses; não era tratar da saúde de um ou de outro Cidadão; o fundamental era dar conta da Saúde do País. Mas cada

um era responsável pela saúde dos que estavam na sua dependência. O sector materno-infantil deveria ser prioritário. A educação sobre a saúde deveria ser generalizada. Era óbvio que os excluídos deveriam ser objecto da atenção dos poderes públicos. Havia muitas instituições sem fins lucrativos que deveriam ser envolvidas na resposta, nomeadamente as Misericórdias a quem a área da Saúde havia sido retirada em nome de uma concepção organizativa muito baseada na ideologia. As Misericórdias deveriam ser revitalizadas e ocupar-se de numerosos sectores. O Governo deveria promover o ordenamento das funções das Misericórdias, em articulação com as competências do Serviço de Saúde Pública. O Estado não poderia ser o único financiador do sistema; os seguros de saúde deveriam ser impulsionados; naquela altura (1994) já havia muitos; conviria ordená-los. O Estado deveria deixar de ser “monopolista” no sector da Saúde.

Não era necessário inventar nada! Já havia, por esse mundo fora, numerosos sistemas que funcionavam muito razoavelmente. Particularmente inspiradores poderiam ser, para nós, os sistemas do Canadá e da França e, mesmo, o dos Estados-Unidos. Eles permitiam-nos ver, com dez anos de avanço, os problemas com que nós seríamos confrontados e estudar as respostas que deram para os resolver. Estava fora de causa enterrar o Estado-Providência; ele não poderia deixar de existir, mas tinha de ser adaptado, fazendo pagar aqueles que podiam fazê-lo. A solução equilibrada correspondia a um modelo misto, público e privado; no sistema público poderiam entrar numerosas “gavetas privadas”. Os médicos tinham um papel fulcral na reforma do Sistema de Saúde em Portugal; por isso, tinham de ser envolvidos na formulação das respostas a dar às diversas ordens de problemas. A obtenção de informação sobre o que se estava a passar era indispensável; para lidar com massas imensas de dados era prioritária a informatização do sistema (Parece-nos, hoje – 2017 – que isso ainda fosse apontado como urgente!...). Não havia capacidade para avaliar os serviços por falta de dados fiáveis; ora não podia haver gestão sem dados e sem um sistema de contabilidade eficaz. O facto de não se poder pôr fora do sistema um médico incompetente só porque ele era funcionário público não poderia verificar-se; a sua competência tinha que representar o critério fundamental para a sua permanência no sistema. O doente era sempre

um doente e igual para o sistema; a contabilidade é que deveria distinguir quanto é que ele pagaria pelo serviço que lhe era prestado.

Na Europa, os doentes mais satisfeitos com os serviços de saúde que lhes eram prestados eram os nórdicos! Deveríamos procurar saber o porquê. Tudo era praticado aos mais altos níveis profissionais. Não se poderia acabar com o Estado-Providência. As estruturas privadas constituiriam sempre uma alternativa complementar. O regime de seguros de saúde tinha de ser aperfeiçoado. A preocupação fundamental deveria ser encontrar a forma mais eficiente de prestar um dado serviço, otimizando a afectação dos recursos disponíveis. Face às limitações existentes, não era possível ao Estado, naquela ocasião, assegurar a prestação de serviços com a máxima qualidade. Ora, estava em causa a credibilidade do Estado perante o Cidadão. Este não se colocava diante daquele somente nas eleições; estava a exigir muito mais do que uma dimensão eleitoral da relação; ele queria ter “espaços de decisão” e, se não os houvesse, as relações seriam sempre tensas. Um Estado demasiadamente grande era sempre suspeito de clientelismo e de corrupção; por isso se deveria procurar um Estado “modesto”. Mas tanto era impossível acabar com o Estado-Providência, como continuar com ele como estava. Tudo tinha de ser visto no quadro amplo da Sociedade, interligando a função social da empresa com a função social da comunidade local. Mas tudo isso sem desresponsabilizar o Cidadão. Ora, parecia que este havia perdido o sentido do risco. Deveria, por isso, estimular-se o dinamismo de cada indivíduo. A função social da empresa passava por coisas como os rendimentos, a expectativa em relação à sua evolução, a empregabilidade do trabalhador e a sua valorização profissional. Mas um dos elementos estruturantes daquela função era a saúde do trabalhador e, portanto, a higiene e segurança no trabalho. Aí, os aspectos preventivos assumiam um papel de relevo; ora, o nosso sistema de saúde funcionava sempre em regime de urgência. Deveria atender-se muito mais ao acompanhamento preventivo do trabalhador. Isso faria diminuir a pressão sobre o sistema de saúde pública. Todavia, a medicina do trabalho era uma responsabilidade da própria empresa e tinha efeitos conhecidos sobre a sua competitividade. Deveriam ser aproveitadas as potencialidades existen-

tes no domínio da medicina do trabalho para aliviar a pressão sobre o resto do sistema. Daí a importância da Higiene e Segurança no Trabalho como campo preventivo no domínio da Saúde. Não interessava muito estar a discutir quais as actividades que deveriam ser atribuídas ao sector privado, porque seria o dinamismo deste a fazer com que o problema se pusesse às avessas; por isso, o importante era definir as regras do jogo e estabelecer os parâmetros de qualidade que interessava fixar. O elemento fundamental do sistema deveria ser a qualidade. Por isso, importava caminhar no sentido da normalização das regras de intervenção. Os hospitais públicos não podiam entrar na competição.

Nós tínhamos uma oferta confusa e desorganizada. O Estado deveria ser muito selectivo em relação às ocasiões em que queria estar presente, porque não podendo fazê-lo em todas, teria de fixar as que entendia como importantes. O Estado-providência representava um importante activo social das sociedades modernas. Tinha, contudo, gerado efeitos secundários perversos. E Portugal havia assimilado mais os seus defeitos do que as suas vantagens. A demografia e o menor crescimento das economias estavam a ter um grande efeito sobre a criação de riqueza e a sua distribuição. O financiamento do Estado-providência representava uma questão central. A gratuitidade do sistema era um mito que conviria desfazer; a começar pelos comportamentos que padeciam de uma forma de “socialismo mental” que não ajudava nada. Estávamos diante de um desequilíbrio entre uma sociedade de direitos e uma sociedade de deveres que só seria ultrapassado por via de uma maior contratualização dos direitos. Simultaneamente com um desequilíbrio geracional manifesto estava-se a assistir a um definhamento do voluntariado. O Estado não era obrigado a produzir, mas simplesmente a garantir; e poderia garantir sem produzir. As preferências seriam reveladas através das urnas das eleições ou dos preços dos serviços prestados. O pior é que quem promovia a despesa – a caneta do médico – não a pagava. Todos estes assuntos deveriam ser amplamente discutidos pelos Cidadãos, mas a verdade é que as questões da Saúde eram sistematicamente evitadas durante as campanhas eleitorais. Ninguém deveria ser obrigado a optar por um dado sistema; o Estado deveria incentivar o Cidadão a orientar-se para um ou outro sistema consoante ele fosse mais favorável aos cofres públicos. O primeiro incentivo a dar deveria ser de natureza fiscal;

era por isso que se mostrava mais conveniente levar a comprar o seguro e deduzir o seu valor no IRS do que pagar a despesa com um dado serviço. Dever-se-ia substituir a ideia da universalidade pela da selectividade; universalidade para as vacinas, mas selectividade para o resto. Ao pretender ajudar todos não se conseguiria proteger ninguém. O passivo social das responsabilidades futuras era imenso: 25.000 milhões de contos, o que equivalia ao dobro do PIB anual! A parte da segurança social que estava englobada nas despesas da saúde era muito grande, mas o nosso sistema fiscal não tinha capacidade para aferir as diferenças. O Estado tinha de deixar de olhar para estas questões de modo segmentado, porque a realidade comportava a globalização e a complementaridade dos problemas. O Estado-Providência costumava olhar mais para o individuo e, raramente, para a família; ora a acção deveria ter esta mais em linha de conta, porque ela representava o quadro mais natural para a resolução dos problemas da saúde.

O problema da saúde tinha mais a ver com o Estado-Providência do que com os hospitais. Em Portugal, ele cumpria mal o seu papel de redistribuidor. O sistema, além de injusto e ineficaz, estava falido; era, por isso, uma boa ocasião para pôr tudo em causa. O sector da Saúde era aquele em que a procura e a oferta estavam mais interligadas entre si; por isso deveria começar-se por tentar controlar a procura, “tarifando-a”. O clamor “Patient to Power” era muito interessante, mas acarretava custos insustentáveis; tinha de se ligar ao poder de decidir o acto de pagar. A verdade é que, até então, havia-se dado mais importância ao “betão” do que à gestão e à exploração. Quem cuidaria da oferta era indiferente; poderia ser público ou privado; o controlo deveria exercer-se sobre a procura. O Estado tinha de se pôr na posição de financiador complementar do sistema e privatizar, com convicção, o que entendesse dever sê-lo. O sistema público português estava a proteger os “insiders” contra os “outsiders”, marginalizando as pessoas que mais precisavam dele. A reforma do sector deveria ser orientada pela qualidade responsabilizando, simultaneamente, a oferta e a procura. Tinha de se “limpar” da Saúde, tudo quanto não era Saúde. Mas a privatização não se poderia fazer sem regras, só para transferir “um buraco” de um sector para outro. Quem consumia teria sempre de pagar, nem que fosse só para controlar a procura de saúde. Mas o Estado deveria cobrir as pessoas que, realmente, preci-

savam de protecção. De qualquer forma, a transição tinha de ser gradual e feita através da persuasão. Deveria subsidiar-se as pessoas e não os sistemas.

A verdade é que não havia comparação possível entre os cuidados de saúde daquela altura e os de quinze anos antes. Tinha-se verificado um progresso evidente. Estava a revelar-se um “consumismo” insuportável dos serviços de saúde. O médico não existia para tratar só a dor, mas para olhar pela saúde do doente apreciada na sua globalidade.

A oferta não era capaz de ser controlada. Por isso, só restava como resposta o controlo da procura. Ora, a limitação da procura tinha de ser feita pelo preço; quem procurava tinha de ser participante. Todavia, os grandes fluxos da procura dependiam da oferta disponível; era sabido que a oferta gerava procura e a melhoria da qualidade da oferta criava um aumento dessa procura. O sistema do Canadá era, para nós, um exemplo interessante que poderia ser inspirador. Ao contrário, o sistema do Reino Unido representava um exemplo péssimo. Deveria haver incentivos dados às pessoas que trabalhassem bem. De qualquer forma, tinha que se insistir em números, em dados, na contabilidade e na gestão. O médico poderia entravar todas as reformas. Mas também poderia facilitá-las. Constituía, por isso, um elemento-chave de todo o sistema. No sector das IPSS (Instituições Privadas de Solidariedade Social) verificava-se a obsessão do betão armado. Deveria fazer-se algo para as afastar dessa fixação.

16.<sup>a</sup> Reunião | 2 de Novembro de 1994

A Educação e a Cultura eram domínios que reclamavam uma atenção muito especial. A primeira exigia acções mais intensivas do que as que estavam em prática. A segunda deveria ser olhada de modo mais empenhado, porque começava por representar a maneira como a Sociedade se reconhecia numa série de práticas e como se via no espaço e no tempo. Quais eram os valores em que assentava? Como comunicava entre si com os outros? A Cultura deveria constituir uma matriz de esperança. As pessoas reviam-se nela, porque esperavam poder melhorar. A Língua Portuguesa representava um elemento importante da nossa Cultura; mas estava a ser olhada com pouco cuidado; o Instituto Camões navegava num mar de burocracias. Deveria haver, no estrangeiro, numerosos focos de irradiação

da Língua Portuguesa; ora, nós estávamos a assistir a uma diminuição do número de discentes no estrangeiro, o que significava contracção da nossa influência. Deveria haver um plano editorial de livros em Português que previsse apoios vários, nomeadamente para o transporte de livros escritos na nossa Língua. Os excedentes das publicações que sempre existiam poderiam ser canalizados para África; as dificuldades existentes à exportação de livros tinham que ver, especialmente, com a convertibilidade das moedas. A indústria do livro era muito importante, mas não beneficiava de apoios. Era particularmente nefasta a falta de clássicos escritos ou traduzidos em Português. Neste domínio, o estímulo à comunicação social contava muito, especialmente a televisão que, ainda por cima, pertencia ao Estado. A existência de um programa do tipo do “Apostrophes” (Televisão Francesa) seria determinante. Por outro lado, impunha-se a identificação, classificação e salvaguarda do nosso património; possuíamo-lo em todos os continentes! O património interno estava a ser esquecido. O primeiro passo deveria ser convencer a opinião pública da importância dessa preservação.

A defesa da Língua Portuguesa era um domínio que não vinha a ser bem tratado. Deveria ser mais expressiva, beneficiando de meios de apoio suficientes. A TV Internacional representava um veículo muito adequado para transmitir programas falados em Português. Mas cada caso era específico: em Cabo-Verde, por exemplo, o Português deveria ser abordado como se de uma língua estrangeira se tratasse, porque a base de comunicação era o crioulo; levaria tempo a generalizar o uso da Língua Portuguesa. A exportação do livro era essencial; os mercados africanos não tinham meios para pagar livros, mas quando eles lá chegavam eram disputados com entusiasmo. Tinha havido um projecto de constituição de um fundo bibliográfico destinado aos PALOP, mas, por falta de meios, ele não chegara a concretizar-se. O dicionário da Língua Portuguesa, em preparação pela Academia das Ciências de Lisboa deveria ser acelerado; Portugal era o único país europeu que não dispunha de um tal dicionário. Tínhamos desenvolvido poucas “acções de combate” pela própria língua; ora, isso fazia com que a generalidade das pessoas fosse pouco letrada; nomeadamente, as famílias eram pouco letradas; tínhamos de encontrar, para transmitir uma cultura letrada, veículos adequados que, noutros países, ha-

viam sido as próprias famílias; talvez a constituição de bibliotecas escolares contribuísse para alterar a situação. As bibliotecas de leitura pública também deveriam ser apoiadas; tinham sido firmados cem contratos com esse fim, entre a Secretaria de Estado da Cultura e as Autarquias; mas havia muitas mais necessidades e era preciso assegurar que elas viessem a funcionar em horários que facilitassem a sua acção; nessa ocasião já tinham sido inauguradas quarenta. Bibliotecas escolares e bibliotecas de leitura pública completar-se-iam para fazer dos livros um bem de primeira necessidade. O património escrito precisava de ser materialmente preservado; dentro de poucos anos não seríamos capazes de ler os livros produzidos durante o século XIX; o papel usado havia sido fraco e muito ácido e as tintas agravavam a situação; havia que recuperar muitos livros e reeditar outros. A minha convidada estimava que um milhão de contos fosse possível para salvar esse património arrecadado na Biblioteca Nacional e nas bibliotecas públicas. O público leitor português era pouco, pobre e nada exigente. Tinha de ser feito um grande esforço para o despertar. Deveria ser combatida a “cultura da fotocópia” que estava tão generalizada, mesmo nos alunos universitários.

A linguagem representava o primeiro instrumento para a inserção na comunidade. Por isso se impunha que fomentássemos o interesse pelo Português. Os leitorados de Português clamavam por dispor de correio electrónico e de ligação às redes adequadas; era preciso assegurá-lo (Hoje tudo mudou, neste campo...). Mas todos se queixavam de que não tinham livros, nem vídeos, nem outras formas de comunicação. A Língua Portuguesa padecia da fama de ser considerada como um idioma “impenetrável”; era preciso demonstrar o contrário. Estimava-se que houvesse, nessa ocasião (1994), cerca de 60% de analfabetos funcionais; isso era intolerável! Os teatros estavam cheios de gente nova entre o público; ouvir falar bem Português constituía uma experiência única para certas pessoas. Deveria fomentar-se o teatro na escola, mas, para isso, tinha de se formar quem ensinava, começando por “formar os formadores”. O teatro que passava na televisão primava pela falta de qualidade; de um modo geral, quem falava na televisão não o fazia correctamente. As companhias de teatro deveriam ser orientadas para a representação

de textos portugueses, nomeadamente os clássicos. Tudo estava pendente da existência ou da falta de subsídios. Era preciso definir uma política de teatro que, entre outras coisas, previsse uma forma de fazer a coordenação das companhias de teatro, com vista a não deixar áreas a descoberto. Cada companhia deveria ter um programa próprio. O teatro não podia ser só espectáculo. Tinha de constituir o veículo de muitas outras coisas. E, todavia, o nosso público gostava de teatro; era preciso estimular o aparecimento de mais peças. Nós estávamos a importar espectáculos quando poderíamos produzir para exportação, nomeadamente para as grandes concentrações da nossa diáspora. O Conservatório Nacional precisava de uma profunda reformulação, nomeadamente no domínio do teatro. Deveria haver a preocupação de “criar públicos”; tinha de se ensinar a ver teatro, recorrendo a temas que tivessem a ver com as pessoas.

Um desafio só existe em função de um objectivo e de uma meta. Era preciso defini-los. Portugal não era um país pobre, pois até tinha bastantes recursos. Existiam no País cerca de 600 bandas filarmónicas e cerca de 100 escolas de música! Além disso, tínhamos um público ávido. Faltava-nos muita coordenação e aproveitamento de sinergias. Tínhamos acções culturais efémeras e não uma política cultural musical; na maior parte dos casos, havia produções pontuais importadas em vez de programações nacionais (Esta situação mudou muito! Hoje há programações nacionais!). A importação era, obviamente, importante para impor padrões que nos fizessem ver o que se passava em países com tradições musicais firmadas. Mas, o nosso objectivo era desenvolver instituições musicais actuantes e aproveitar os nossos talentos que se iam revelando. Deveríamos ter uma grande variedade de executantes de qualidade, uma vez que os compositores sozinhos não eram capazes de fazer música. As manifestações musicais mais eficazes eram aquelas que se dirigiam às grandes massas; donde, a importância das grandes orquestras. Todavia, estas eram dispendiosas e não passavam sem o apoio do Estado. Nessa ocasião (1994), tínhamos sete orquestras sinfónicas em Portugal, mas só uma, em Lisboa, estava em posição de tocar peças do grande reportório; ela tinha cerca de 100 instrumentistas. A capitação adequada deveria ser de uma orquestra sinfónica por cada milhão de habitantes, mas, era óbvio,

que tinham de ser boas orquestras. Em Lisboa, nessa altura, havia cinco grandes bandas. O projecto das orquestras regionais era importante, porque elas representariam os núcleos de uma acção descentralizada insubstituível. Mas tínhamos que ter a noção clara de que as orquestras regionais eram vulneráveis, em termos de sustentação. Além disso, tornava-se indispensável realizar um grande investimento em infra-estruturas que não podiam deixar de ser dispendiosas. Nessa altura, o meio musical português estava traumatizado com os acontecimentos recentes vividos pelas nossas orquestras. Era preciso recuperar a confiança perdida. Para isso impunha-se melhor coordenação dos níveis artísticos e salariais dos músicos. Conviria que houvesse, também, uma estrutura coordenadora das orquestras com vista ao robustecimento do seu conjunto. O problema da formação era óbvio; ao tempo, as duas grandes escolas de música de Lisboa e do Porto asseguravam uma excelente qualidade do ensino da música, mas não chegavam; havia uma manifesta carência de músicos portugueses; deveria abrir-se a possibilidade de contratar-se músicos estrangeiros, pelo menos para certos naipes que não dispunham de oferta. O mais grave nem era o estrangulamento financeiro, mas a desorganização completa do sector. As fórmulas de mecenato então vigentes não se estavam a revelar muito eficazes: o Governo deveria conceber e apresentar novos planos de parceria com os mecenas. Crítica era a produção musical do Teatro Nacional de S. Carlos; este deveria manter uma orquestra sinfónica permanente e não a formar somente quando havia ópera. As participações não poderiam ser temporárias; deveria haver um mínimo de certezas em relação ao futuro. As práticas modernas de “marketing” faziam muita falta às instituições que apresentavam produções musicais. Os festivais representavam instrumentos de actuação indispensáveis. Por outro lado, dever-se-ia praticar a encomenda de obras de composição contemporânea. A companhia residente no Teatro de S. Carlos constituía um bom enquadramento para formar especialistas em produção de espectáculos de música erudita; por outro lado, ela deveria levar algumas produções a teatros ou auditórios localizados fora de Lisboa. Era importante assegurar a existência de uma rede de auditórios com qualidade espalhados por todo o País. Em Portugal tinham desaparecido a educação musical nas escolas e a tradição das famílias que constituíam grupos que faziam música. Conviria articular, nesta

área, as virtualidades tanto do sector privado como do sector público e, dentro deste último, com as Autarquias Locais. Havia a necessidade de profissionalização dos agentes culturais; a maior parte dos existentes eram amadores.

No campo da Cultura, nós vivíamos num enquadramento institucional disfuncional. Reclamava-se uma grande coordenação de acções, nomeadamente para mobilização dos espaços disponíveis e na produção dos espectáculos. Quando se falava em Cultura, não poderíamos deixar de lado a importância do papel da Educação. Por muito que se esforçasse um produtor não conseguiria assegurar mais do que 30% em matéria de receitas de bilheteira; o resto teria de vir do Estado. Quando numa cidade houvesse vários equipamentos culturais, tornava-se indispensável assegurar a coordenação dos diferentes espaços entre si; nomeadamente para evitar a sobreposição de realizações contraposta ao vazio das programações. O mercado da Cultura precisava de ser animado, porque tínhamos níveis muito baixos de “literacy”; era preciso fazer despertar a “consciência cultural”. Mais do que instalações permanentes, revelava-se como necessária a existência de um projecto permanente. Deveria haver relações entre as escolas, os equipamentos e as produções; seria bom que as orquestras regionais também fossem a Lisboa. A estabilidade das diversas instituições era muito importante. As profissões da cultura deveriam possuir estatuto social que tinha de começar, naturalmente, por um salário digno. A formação de monitores da Cultura estava a revelar-se indispensável. As relações entre as escolas e os museus deveriam ser naturais e frequentes; as visitas feitas tinham de gerar um potencial de interesse que fosse aproveitado; mas, para obter o máximo de resultados, revelava-se indispensável trabalhar previamente com os professores das escolas. As instituições da Cultura tinham de criar o seu próprio público.

Havia um enorme desperdício de iniciativas que não eram aproveitadas nem valorizadas. Mas era certo que se observava a existência de muitas iniciativas desgarradas e com pouco nexos na sua globalidade. Todavia, impunha-se aproveitar essa energia. Os anos 80 haviam representado uma enorme abertura dos Portugueses ao Mundo, tendo-se assistido ao estabelecimento de numerosas relações internacionais. Ora, o intercâmbio internacional era muito importante; deveríamos fomentar a radicação de estrangeiros em Portugal que estivessem

inseridos no meio português. Era imprescindível acabar com o provincianismo que levava a pensar que não tínhamos nada a aprender com os estrangeiros e, simultaneamente, a ser subservientes em relação ao que vinha de fora. Devíamos fazer assentar muito do que fizéssemos na iniciativa das pessoas. Nas artes plásticas a evolução ao longo dos últimos 20 ou, mesmo, 10 anos havia sido espantosa; naquela ocasião (1994) o meu convidado dizia que havia, pelo menos, dez galerias de arte óptimas em Portugal, perfeitamente comparáveis com o que de melhor havia no resto da Europa. Mas padecíamos de uma enorme falta de crítica de arte; ora, essa actividade era muito importante para “chancelar” o que se ia produzindo. Eram indispensáveis a abertura internacional e a formação de escolas; o intercâmbio revelava-se insubstituível para nos abirmos ao exterior; mas essa abertura deveria revestir formas leves e económicas e não a de grandes realizações pesadas e dispendiosas.

Havia museus espalhados pelo País que já preparavam com as escolas as visitas dos alunos, fazendo a avaliação do que tinha acontecido, posteriormente. A importância da chamada “área-escola” era grande; mas nada dispensava a organização e a coordenação. O grande problema que subsistia era a falta de meios financeiros para assegurar a cobertura mesmo de despesas mínimas. Cada museu deveria expor a sua colecção permanente, mas esta tinha que ser cuidada, constantemente. Essa acção deveria ser complementada com exposições temporárias, desejavelmente baseadas nas realidades locais, para serem mais fáceis a abordagem e a compreensão. A conservação do património representava um imperativo, mas reclamava muitas especializações. Ninguém salvaguardava aquilo que não conhecia; por isso, tinha de se apostar no conhecimento. A Lei de Bases do Património havia sido aprovada, mas ainda aguardava pela sua regulamentação, com eventual revisão do que se revelasse desajustado. Era urgente definir regras para a classificação do património municipal. Os museus não poderiam permanecer dentro das suas paredes; tinham de se projectar para o exterior; ora isso padecia de enormes condicionamentos de ordem burocrática e financeira. O restauro era necessário, em grande escala, mas não havia capacidade de resposta; tornava-se urgente formar restauradores em inúmeras disciplinas (talha, têxteis, mobiliário, escultura, etc.). Os centros de recuperação dos museus deveriam trabalhar em

rede; ora o que se verificava era que tanto eles como todas as outras instituições do sector viviam de costas uns para os outros. Estava-se a gastar dinheiro mas, na realidade, não se investia por não se estar a consolidar cada uma das acções. Dentro das “patologias” da Sociedade Portuguesa, a maior parte das coisas remedia para o período da instrução-formação em que tantas coisas deveriam ter sido transmitidas. As mais graves dessas “patologias” ocorriam no ensino secundário e começavam pela ausência generalizada do livro quando era certo que este não deveria ser considerado como supletivo. A ausência generalizada de actividades circum-escolares era responsável por muito do nosso atraso. Este era particularmente visível na formação musical. Os professores do ensino secundário eram “nómadas”, sem vontade de o serem; ora isso não contribuía para a estabilidade do sistema. Deveríamos interessar-nos mais pela definição do que era ser Português. O nosso território estava em desequilíbrio instável e em transformação; havia numerosas parcelas em processo de desertificação. E, todavia, Portugal estava a modernizar-se. Os novos itinerários rodoviários deveriam ser guarnecidos com placas a indicar onde ficavam inúmeros factores de atracção: aldeias, monumentos, paisagens, serras, etc.; impunha-se “ensinar geografia a partir da estrada”. Os itinerários principais eram vias fundamentais para a percepção do território. Tornava-se importante reconhecer as muitas especificidades locais. Portugal tinha uma enorme dificuldade em dialogar dentro de si próprio. Tínhamos de voltar a pôr a diversificação interna como questão. Não se estava a contar com as escolas para a animação local; elas não se relacionavam com as comunidades e isso era muito mau. Os museus tinham de se articular intimamente com as escolas. Mas o património, visto unicamente através dos museus, era limitado. Deveríamos tratar de recuperar a arquitectura, as paisagens, as tecnologias locais e as produções locais. Os museus tinham de encontrar meios para fazer pesquisa. Era importante guarnecer adequadamente os museus municipais. Tínhamos de combater, por todos os modos, a tendência para sermos tristes, ignorantes e incultos.

17.<sup>a</sup> Reunião | 8 de Novembro de 1994

Portugal, nos primeiros anos 90, estava em mudança radical. O processo de desenvolvimento havia arrancado na década de 50, mas a verdadeira mudança só

se estava a ver naquela altura. E o ritmo mostrava-se extraordinário; só Taiwan nos tinha batido, sob esse aspecto. Deveríamos ter em consideração que uma transformação como a que estávamos a viver era muito traumatizante; não nos havíamos despistado porque tínhamos 900 anos!... Ajudava ao processo termos uma ideia orientadora e esta era a Europa. O Governo tinha de continuar a estimular o desenvolvimento, sem deixar que ocorresse qualquer retrocesso. Todavia, apesar desse sucesso, as pessoas andavam descontentes e irritadas, não davam o devido valor ao que lhes havia sucedido. À medida que alcançavam um novo patamar já estavam a pensar no próximo. Ora, o descontentamento e a insatisfação, em que aparentemente viviam, tinham a ver com a ideia de que o sucesso era grátis. Mas isso era inevitável: a mudança criava a insatisfação. Por outro lado, havia medos! Pairava a ideia de que Portugal vivia de esmolas e isso gerava insegurança e medos. Quais eram as aspirações dos Portugueses até ao fim do século? Especialmente mais bem-estar material!... Mas as pessoas começavam a suspeitar de que precisavam de outras coisas. A resposta "Europa" estava certa, mas era insuficiente. Até àquela data (1994), tudo tinha sido relativamente fácil, porque estava identificado um só grande objectivo que a todos havia mobilizado. Mas começava a ser necessário perceber qual era o sentido do País! O que é que nós éramos? As imagens que os Portugueses tinham de si próprios não eram lições; deveríamos definir com mais profundidade o que queríamos vir a ser no futuro. Havíamos feito muito nos domínios da Educação, da Saúde, da distribuição de rendimentos, da Cultura, do Desporto, do Lazer... mas tudo tinha sido avaliado mais em termos quantitativos do que em qualidade. Era mais sob esta perspectiva que deveriam começar a ser apreciados.

Muita da formação das pessoas estava-se a fazer com base nas telenovelas brasileiras, quanto a aspirações e a valores. Ora, elas traziam factores estranhos à nossa cultura mas estavam a ser, profundamente, entranhados. O pior era que as pessoas gostavam! Na ocasião havia quinze telenovelas brasileiras a passar em simultâneo!... Era de mais! Ora a televisão era uma indústria e tinha os seus critérios como actividade económica. Mas as coisas não estavam bem! Chegaria a dispor de um "livro de estilo" para a televisão? O meu convidado entendia que ajudaria, mas não seria suficiente. O importante na televisão era o conteúdo e

este estava ligado ao seu financiamento. No fundo, para impor uma orientação, era preciso facultar meios para ela ser concretizada. Só com publicidade não se conseguiria conferir qualidade à televisão. Para isso teriam de ser alteradas as regras de financiamento da dita. Por outro lado, havia uma racionalização a fazer; a televisão pública tinha mais de 3.000 pessoas; era, manifestamente, um exagero! As gerações mais novas verificava-se serem as mais influenciadas, mas isso não decorria de um objectivo explicitamente enunciado. Era fruto da maneira como se financiava a televisão. Por sua vez, esta tinha externalidades que não poderiam ser deixadas ao livre jogo do mercado. Ela vendia o anúncio e o filme, mas era paga só pelo anúncio. A produção deveria ser enquadrada por via legal. Importava definir o que era “serviço público”. Se se verificava ser importante recorrer à televisão, como forma de transmitir valores, não bastava dispor de um livro de estilo e retirar a publicidade. Esta iria, imediatamente, para as televisões privadas. Mas o que é que o respeitável público queria ver? Em Portugal imperavam a cultura da facilidade, a não-exigência, os direitos sem deveres... Isto era generalizado. A mudança só iria ter lugar através da educação. Era nesta que tudo se jogava. O mais difícil era isso exigir muitos “instrumentos”. O objectivo “Portugal” não poderia ser definido sem estabelecer o objectivo “Europa”. Qual seria a evolução desta na sua concepção de Estado-Europa? Ou havia outra concepção?

Uma outra convidada não concordava nada que houvesse uma orientação da televisão. Se esta não fosse comercial não seria vista por ninguém. O que havia era um problema cultural de base que se impunha ultrapassar. Os nossos melhores eram tão bons como os melhores de qualquer outra parte. O problema residia na qualidade da massa; por isso, o objectivo deveria ser elevar a média. Nós estávamos numa situação semelhante à dos novos-ricos que mudavam de bairro; já não ligavam aos antigos vizinhos, mas ainda não eram respeitados pela nova vizinhança... Era a Educação que importava; teria de ser nela que se havia de concentrar o maior esforço. Com a consciência de que se tratava de um investimento grande e de longo-prazo. Mas estava-se na hora de nos afirmarmos como cidadãos do mundo.

Outro achava que os valores e as boas mensagens que se pretendia passar não eram incompatíveis com as audiências. Do mesmo modo que a “novidade” se poderia erodir, também a programação poderia evoluir. Tínhamos tido já a experiência de programas com altos níveis de audiência que haviam cansado e outros que estiveram em baixa mas que se adaptaram e acabaram por conquistar novos públicos. Foi referido o exemplo de algumas séries inglesas que eram populares por serem bem-feitas e sem “vulgaridades”. Tinha que se encontrar um sentido lúdico naquilo que se transmitia, tendo a consciência de que a televisão era, cada vez mais, um mercado global.

Mas um outro convidado considerava que a televisão representava um problema de fundo da Sociedade Portuguesa. Ela era o que era porque as pessoas gostavam de a ver e não mostravam nenhuma exigência. Havia, contudo, de considerar a televisão como o instrumento mais democrático do mundo, sabendo de antemão que nenhuma televisão era formativa. Voltava-se à questão da Educação como a questão de base. O mercado português era pobre, por isso não poderia suportar programas caros. Ora a televisão representava o “lazer” mais barato que existia. Portanto, o equilíbrio estabelecia-se a níveis baixos...

A televisão não poderia ser a “grande educadora do povo”. Nós não estávamos descontentes com ela; estávamos era com a audiência. Tínhamos pouco tempo de aprendizagem da democracia e do mercado. Era preciso conciliar os dois. Este meu convidado achava que nós devíamos fixar um objectivo de crescimento ambicioso; 1% acima da média europeia era curto. Tinha-se a impressão de que as pessoas andavam aborrecidas e irritadiças; mas isso não acontecia por não terem carro; era, antes por não poderem chegar depressa... As pessoas tinham medo da mudança e da incerteza; daí o “irritadiço”... Deveria curar-se mais da motivação; ora o sistema era insuficiente, tendo de se desenvolver um grande esforço para instalar uma cultura do sucesso que fosse capaz de mobilizar o maior número. Daí a importância da motivação; o sistema não remunerava adequadamente o esforço que cada um fazia. Dever-se-ia valorizar o sucesso e mostrar, com abundância, exemplos de sucesso. Este não era um problema de somenos. Para as grandes coisas que só teriam resultados a longo-prazo (como era o caso da Educação do Sistema Judicial, da Saúde...) deveria celebrar-se

um pacto de regime, entre o Governo e a Oposição a vinte anos de vista. Criticou a frequente mudança dos Ministros da Educação (tinha havido três em poucos meses...); era o contrário do que ele achava conveniente. Os mercados deveriam funcionar eficientemente; daí ser importante contrariar a formação de monopólios. A Sociedade Portuguesa carecia de gestores em todo o tipo de instituições: empresas, cooperativas, hospitais, escolas, serviços públicos, autarquias, etc. Deveria generalizar-se uma gestão de qualidade. A Investigação e Desenvolvimento tinha que ser estimulada, levando os privados a investirem na descoberta de novos conhecimentos. A solução do problema passava muito pela televisão, porque as pessoas passavam a vida a vê-la e ela comandava muito do seu comportamento. A Escola era, obviamente, importante mas a sua acção só teria efeitos daí a duas ou três décadas. O que os administradores das televisões tinham na mão era um instrumento poderosíssimo; tal como os hipermercados ou os padres... Eram os “media” e os seus intérpretes...

Havia uma notória falta de ambição nos professores e isso acarretava muitas consequências negativas; as pessoas gostavam de seguir os seus líderes; ora estes não eram abundantes... Tinha que se generalizar a “cultura de correr riscos”. Sem isso não haveria avanços. As aspirações dos licenciados não se coadunavam com o padrão das pequenas empresas que eram a norma do nosso tecido produtivo. Como as grandes empresas eram poucas, a equação só seria resolvida se generalizássemos a prática de serem os licenciados a criarem as suas próprias empresas. Daí a importância do espírito de iniciativa e da vontade de empreender; e da cultura do sucesso. A classe dos professores não estava a ser suficientemente prestigiada. A “cultura dos licenciados” estava a ser fatal para o País; ela constituía um pequeno sintoma de tudo o resto. Não ficaria mal aos licenciados serem mais humildes!... Deveria haver o reconhecimento de quem acrescentava valor ao que produzia. Os professores secundários na Alemanha usufruíam de um elevado “status” social. Nós deveríamos mudar o “status” e o salário dos nossos!

Deveria proceder-se à revisão da legislação penal em Portugal. O Código Penal representava o alicerce jurídico mais importante. A despenalização do delito comum, a que se estava a assistir, era grave. Por outro lado, deveria haver maior preocupação com a penalização dos crimes económicos. Nós falávamos pouco

das questões éticas; e, todavia, elas eram de enorme importância para a vida em sociedade. A política da família deveria ser aprofundada.

Além da eficiência dos mercados deveria curar-se da sua transparência. A capacidade de gestão era muito importante e revelava-se mais fácil de alcançar do que a melhoria da “base”, através da Educação que, em qualquer caso, era um percurso longo. O “pelotão da frente” é que tinha de puxar por todo o resto; por isso se deveria apostar nele.

Em Portugal, estava generalizada uma “cultura da complicação” quando se impunha generalizar a da simplificação. Simplificar deveria representar a palavra de ordem. A desburocratização dos serviços era prioritária; mas ela passava por uma crescente responsabilização do Cidadão. Este meu convidado comparou o sistema latino com o anglo-saxónico; no primeiro o Cidadão era “mau” até prova em contrário; no segundo passava-se o contrário mas “Ai dele” se prevaricasse! A simplificação andava associada à responsabilização. Era preciso ser exigente e fazer elevar os padrões de desempenho das pessoas. Isso passava por actuar nas escolas, nos transportes públicos, nos campos de futebol... em toda a parte. Havia sinais, que poderiam ser dados pelo Governo, em relação a essa elevação dos “standards”.

As sociedades de capital de risco não estavam a tomar riscos. Na realidade era como se não existissem. Estávamos a assistir a uma transferência de centros de decisão para fora do País. As empresas multi-nacionais que dispunham de escritórios em Lisboa estavam a optar por instalá-los em Madrid, o mesmo acontecendo a centros logísticos importantes; deveríamos fazer algo para contrariar esse movimento. Conviria tornar o inglês numa língua ensinada na escola primária e apostar no ensino de línguas; isso dar-nos-ia vantagens comparativas expressivas quando se tratasse da localização de empregos que delas necessitassem. A generalização do uso de computadores impunha-se; deveria ser contemplado um programa de distribuição maciça de computadores nas escolas; por exemplo, dar um a todos os miúdos que fizessem a 4.ª classe. O mecanismo das deduções no IRS estava a ser insuficientemente aproveitado por desconhecimento dos potenciais beneficiários; tinha de ser publicitado.

A elevação dos padrões impunha-se a que fosse generalizada, a começar pelas instalações públicas. Não se poderia tolerar que elas não estivessem irrepreensí-

veis; os ambientes descuidados fomentavam comportamentos descuidados; daí a necessidade de rigor. A acção do Governo não poderia ser dispersada; deveriam ser escolhidos grupos-alvo; as empresas constituíam, naturalmente, um deles, talvez um dos mais importantes porque criavam riqueza. Convinha, todavia, que a acção fosse muito “business-oriented” e que essa preocupação se visse.

Era muito importante voltarmo-nos, então, para a qualidade de vida. Já estava generalizado um nível de “quantidade” razoável; havia chegado a ocasião de dar mais atenção à “qualidade”. Deveria conjugar-se a imagem que nós fazíamos de nós próprios com a que os outros faziam de nós; deveria haver convergência de ambas. Faltava-nos o sentido de “Law and Order” dos anglo-saxónicos; isso tinha implicações no nosso estilo de vida; seria bom que caminhássemos nesse sentido. Deveríamos dar mais atenção à “retribuição dos desempenhos”, graduando-os conforme a sua qualidade; desempenhos distintos mereciam, seguramente, retribuições diferenciadas. Seria bom que acreditássemos mais nas nossas capacidades; por isso, a auto-estima deveria ser, explicitamente, estimulada. Impunha-se valorizar o que era português; isso tinha a ver com o que nós pensávamos que os outros pensavam de nós; era importante melhorar a imagem que os outros tinham de nós. Isso far-se-ia promovendo os nossos valores e a nossa cultura. A percepção do exterior acerca do nosso País não tinha evoluído tanto como ele, de facto, havia mudado. Um dos nossos problemas era, mesmo, a nossa imagem global. Particularmente no que respeitava à eficiência e à eficácia das empresas, havia muito a fazer e de modo urgente. Nós havíamos perdido muitos valores de referência sem os substituir por outros novos; deveríamos fazê-lo rapidamente. Tínhamos que defender algo que já estivesse ligado ao nosso imaginário e sem perder a nossa identidade.

Os verdadeiros problemas da Sociedade Portuguesa eram muito profundos e os governos tinham sempre muita pressa; ora, as mudanças sociais são lentas, por natureza. Uma vez definida uma estratégia, as linhas de actuação deveriam ter em consideração essa lentidão. A cultura média dos Portugueses não era elevada, mas a evolução seria processada muito devagar. As empresas portuguesas também propendiam para a passividade; tanto elas como as suas associações e o movimento associativo em geral reclamavam uma grande dinamização. Nós,

Portugueses, éramos mais “sprinters” do que fundistas e isso não dava muita consistência à evolução. Não se podia deixar para trás as coisas que reclamavam o longo-prazo para a sua evolução.

Deveríamos actuar, prioritariamente, em relação: i) à qualidade de vida; ii) à definição de uma perspectiva para o futuro e iii) à consolidação do sentido de justiça. Eram estas três componentes que as pessoas queriam; o resto eram valores derivados. As pessoas sabiam que iria haver mudança e queriam estar preparadas para a enfrentar, mas gostariam de que houvesse regras (a justiça). As regras do jogo não poderiam estar a mudar; tinha que haver estabilidade em relação à sua definição. O papel do Estado deveria limitar-se a fornecer o enquadramento; mas insistia em ir ao pormenor e isso era mau; os serviços do Estado eram dos piores da Sociedade Portuguesa, quando deveriam dar o exemplo. Por isso, na reforma administrativa conviria recorrer aos melhores consultores privados para definir padrões e escolher processos. Não se deveria ter medo da mudança; ela ocorreria de qualquer forma; por isso, o melhor seria prepará-la. Não se podia comprar o mais barato só pelo facto de o ser; qualquer escolha tinha que ser justificada, em termos de qualidade; era imperioso tê-la. A internacionalização revelava-se indispensável, porque nos fazia ter de correr em ambientes muito competitivos; em muitos casos, iríamos vencer, mas para o conseguir tínhamos que fazer esforços deliberados. Deveríamos prestar atenção ao choque de gerações dentro da empresa; havia, manifestamente, resistência às mudanças e as novas gerações poderiam desanimar. O sistema fiscal em Portugal não era muito justo; teria de ser corrigido. A classe média era a que pagava mais impostos e a que menos recebia do Estado. Ora, verificava-se ser sobre ela que repousava qualquer potencialidade de mudança. Tornava-se urgente que o nosso País deixasse de ser, privilegiadamente, dos “coitadinhos” e dos “desprotegidos”; deveria dar-se mais atenção àqueles que criavam riqueza. O Código das Avaliações precisava de ser revisto, mas para isso era necessária coragem política. Tinha de se resistir à tentação de regulamentar de mais, o que era uma pecha nacional...

Os empresários potencialmente exportadores estavam sempre à espera do Estado para tomar a iniciativa de abordar novos mercados; procurava sempre a “muleta” do Estado.

O valor acrescentado era o que interessava; não chegava ter fábricas; deveríamos ter empresas. Havia um conflito potencial entre a gestão e a propriedade das empresas. Isso deveria ser acautelado. Importava muito a profissionalização da gestão das empresas. Além disso, era fundamental a existência de um verdadeiro mercado de capitais.

A periferia, em Portugal, punha sérios problemas de desenvolvimento; eles tinham de ser combatidos de forma democrática, sem impor soluções. A aprendizagem de línguas representava um imperativo, aliás fácil de concretizar, porque os Portugueses mostravam uma aptidão invulgar para as praticar. Era particularmente importante combater a “periferia das mentalidades”... Essa é que se mostrava importante; para a contrariar era muito conveniente viajar e usar as novas ferramentas que o uso dos computadores proporcionava. A política de bolsas de estudo no estrangeiro revelava-se muito importante para os estratos mais elevados dos nossos profissionais e, particularmente, dos cientistas. No âmbito da política da família, deveria acabar-se com o imposto sucessório; o difícil era acumular capital; dispersá-lo ou destruí-lo era fácil. A abolição do imposto sucessório seria emblemática.

A redução da burocracia representava um imperativo. O sector que mais precisava dela era o dos notários; deveria ser objecto de uma grande desregulamentação. A maior força de bloqueio que existia para a Economia era o Estado; tinha que ser reduzido. Mas a reforma do Estado deveria ser o fim e não o princípio. A mudança seria necessariamente lenta. A experiência mostrava que o País, em termos globais, havia sempre evidenciado mais bom senso do que a sua classe intelectual. Isso acontecia porque os primeiros davam prioridade ao que acontecia no seu “metro quadrado”, enquanto que a elite se preocupava preferencialmente com o que se passava no “metro quadrado” alheio. Tinha de se começar por contrariar a “fracasso-mania” que era tão cultivada pela tal classe intelectual.

18.<sup>a</sup> Reunião | 15 de Novembro de 1994

O meu primeiro convidado a falar afirmou o seu convencimento de que o sector do Turismo representava uma locomotiva importante para o desenvolvimento da economia portuguesa. Deveria olhar-se, naturalmente, para o turismo externo, mas sem negligenciar o interno que era importante para equilibrar o sector ao longo de todo o ano e estimular a competitividade das estruturas de apoio ao lazer. Mas a qualidade tinha de ser uma preocupação constante e, para isso, o turismo interno serviria como instrumento de treino permanente. A oferta de serviços representava uma oportunidade que deveria ser aproveitada. Na condição de que mantivesse autenticidade e representasse “value for the service”. Quanto à primeira, o que havia de acentuar era a “uniqueness” dos Portugueses que deveria ser muito cultivada; o pior que nos poderia acontecer era tentar imitar o suíço ou o francês; seria indispensável manter e acentuar os atributos nacionais e ter orgulho em o fazer. Mas a autenticidade tinha de ser acompanhada com a eficiência e, para esta, contavam tanto os acessos, como a sinalética, como a existência de mapas, como o serviço. Deveria ser generalizada a obrigação de fazer exercícios de benefício/custo.

Outro convidado reafirmou a sua convicção de que o turismo representava uma boa aposta. Deveria investir-se no cliente. O sector apresentava, contudo alguns problemas. Um deles respeitava ao ambiente; o turista não poderia sair do hotel e ser confrontado com lixo e desarrumação; especialmente os nórdicos e os alemães ficavam chocados com isso. O saneamento básico merecia uma atenção urgente. Por outro lado e em certas partes do País, estava-se a assistir a uma expansão desordenada da oferta; isso não ajudava nada ao desenvolvimento do sector; este problema era tão grave no Algarve que poderia causar danos irreversíveis. A sazonalidade representava um problema; era preciso encontrar soluções para as épocas baixas. As empresas confrontavam-se com problemas em relação às margens de que usufruíam; era importante reduzir custos e gerir a despesa. O valor da taxa do IVA pesava muito; era preciso revê-lo. Os custos com a energia pesavam bastante; bem como os da água. Isto era particularmente penalizador em relação aos hotéis com grandes zonas verdes que, naturalmente, os valorizavam muito, mas que faziam subir a factura da energia e da

água; talvez houvesse lugar a uma bonificação das tarifas respectivas. Os hotéis, em Portugal e naquela ocasião, estavam velhos e degradados; precisavam de ser reformulados; além do SIFIT, que era bom mas não cobria todas as candidaturas, seria particularmente estimulante a disponibilidade de incentivos fiscais. A legislação laboral dificultava a qualidade dos hotéis tradicionais; os hoteleiros tinham o peso de 14 salários por ano.

As indústrias de apoio ao lazer eram as únicas capazes de criar emprego, ao longo dos anos seguintes. Para ser consistente ter-se-ia de articular lazer com cultura e com ambiente. Até então tinha-se andado um pouco ao ritmo da procura; mas seria conveniente definirmos uma estratégia para se saber se deveríamos mudar ou diversificar e para que sectores. A TAP, até àquela data, não tinha estado muito orientada para o sector do turismo; e, no entanto, este apresentava excelentes oportunidades. Autenticidade não era antagónica de qualidade e de sofisticação. A hotelaria representava um instrumento que tinha de ser bem utilizado, mas o que caracterizava a actividade era o destino das visitas.

Um outro convidado achava que nós não tínhamos dimensão para influenciar a oferta. Eram os “tour-operators” que sabiam o que é que os clientes procuravam. Ora estes, até àquela data, o que queriam era “sol e mar”... O desporto e a cultura representavam “nichos” do mercado. Havia uma imagem geral do País e muitas imagens particulares. O Algarve e a Madeira tinham imagens próprias. Lisboa começava a ter uma imagem específica. Mas o Estoril havia perdido a imagem turística de que vinha disfrutando há décadas. As imagens que tínhamos eram as que queríamos? Ou pretendíamos ter outras? Ora, era possível ter novas imagens, mas, para isso, era preciso trabalhar com objectividade, sabendo identificar claramente o que se queria. Portugal estava a padecer de, durante muitos anos, ter tido uma imagem de sol e praia para massas. Mas havia outros vectores. Mesmo para manter a imagem de sol e praia, havia que trabalhar muito, porque havia muitas outras alternativas, por esse mundo fora, com o atractivo suplementar do exótico. De qualquer forma, era importante manter esse sector em operação, porque ele era importante para muitas partes do País. Em todos os casos impunha-se um “up-grading” das regiões, visto que o turismo representava um dos mais competitivos sectores que existiam. Seriam interessantes o turismo no espaço rural e o turismo

de outros produtos, tais como, o golf, a cultura, o artesanato, o turismo “sénior”, etc. Os hotéis tinham clientelas, articulando-se com centros de saúde, hospitais, serviços de tradução etc. Deveríamos, sistematicamente, detectar os nichos que poderíamos explorar. Dez anos antes nós esperávamos os turistas que quisessem visitar Portugal; naquela altura já era preciso ir buscá-los aos seus locais de origem. Tinha que se olhar muito para a questão do preço, porque havia muitas alternativas. Mesmo o negócio do golf era feito em função do preço praticado.

O turismo representava um sector no qual valia a pena apostar. Comparando com muitos outros sectores, ele apresentava atractivos muito interessantes, nomeadamente a criação de empregos. O clima do Algarve era melhor do que o da Flórida. Mas deveria caminhar-se numa perspectiva integrada porque o turista que nos visitava apresentava-se com interesses variados. Fundamentais eram a segurança, a cultura e a tradição. Era, contudo, necessário fazer um grande esforço em relação à qualidade, a todos os níveis e não só nos hotéis de cinco estrelas; as próprias pensões tinham que exibir qualidade. Nós padecíamos do grave “handicap” da sazonalidade; tinha que se desenvolver estratégias para as épocas baixas. Não era fácil instalar uma rotina profissionalizante dos que trabalhavam no sector. E, todavia, tudo teria de ser feito com o maior profissionalismo possível. A promoção do sector estava a ser feita de modo insuficiente; deveria haver uma coordenação melhor entre o ICEP, as comissões de turismo e os empresários do sector. Havia uma dependência total dos canais dos “tour-operators”; dever-se-ia investir mais nos canais de distribuição. Eram aqueles que nos compravam os serviços e não nós que lhos vendíamos. As nossas empresas eram frágeis, porquanto não tinham capitais próprios suficientes. E, no entanto, seria bom que tivéssemos empresas fortes! A competitividade do País tinha muito a ver com a competitividade das suas empresas; daí que devesse exibir boa organização, integridade, dedicação e competitividade. Deveríamos definir o produto «Portugal», porque não seria fácil vendê-lo. Este meu convidado achava que se estava a trabalhar bem no sector, diversificando produtos e mercados. O golf ajudava, mas não chegava, na época baixa. Os parques temáticos tinham o seu lugar; era importante assinalar que o parque temático do Algarve era propriedade de muitos empresários da Região; ele servia a todos. O golf era bom para os golfistas; e em que é que se entreti-

nham os (as) acompanhantes que não jogavam? Deveríamos pensar na oferta de outros desportos. O turismo das equipas de futebol nórdicas e alemãs deveria ser estimulado. Bem como o turismo da Terceira Idade, incluindo as especialidades de recuperação. Seria bom organizar melhor a oferta portuguesa, apoiando a criação de empresas de distribuição. A formação profissional representava uma componente da maior importância. Era fundamental assegurar a solidez das empresas turísticas; o turismo iria ser cada vez mais um negócio de empresas institucionais bem capitalizadas. A questão dos acessos terrestres aos aeroportos importava muito. Mas, acima de tudo, havia que zelar pela Segurança.

Sendo o turismo um sector muito importante, tinha que haver um sentido de preservação dos valores nacionais; não poderíamos ir pela via da imitação dos outros. Deveríamos apostar mais na qualidade do que na quantidade. O sector envolvia uma grande interdependência com muitos outros: a renovação urbana, o saneamento básico, a saúde, etc. A crise do nosso turismo era sempre uma coisa importada, mas os ricos eram sistematicamente aqueles que se viam menos afectados pelas crises; se tivéssemos bons equipamentos os reflexos das crises seriam sempre menores. Por muito injusto que isso fosse, as crises afectavam especialmente o turismo de massas. Dever-se-ia privilegiar a construção de bons equipamentos como instrumentos de criação de uma imagem. Cabia à iniciativa privada o grande papel, na criação de equipamentos de qualidade. A formação era crucial, mesmo em relação aos empresários do sector. A solidez financeira das empresas representava um problema sério, dado que o sector necessitava de doses maciças de capital; ora, a própria banca estava, naquela ocasião, descrente do sector. Tinha de se fazer um esforço expressivo para demonstrar aos bancos que o sector do turismo representava um bom negócio. Não se deveria descurar a formação dos próprios empresários do sector. Por outro lado, era necessário que as associações do sector fossem robustas e actantes.

Havia, de facto, uma falta de convicção das entidades financeiras nos empresários do turismo, mas a culpa deveria ser assacada aos primeiros, porque tinha havido uma má análise generalizada de projectos que, em alguns casos, haviam conduzido ao fracasso; constatava-se que havia um grande número de projectos “pendurados” nas instituições financeiras, mas este meu convidado era muito crítico em

relação à apreciação que havia sido feita dos projectos: portanto, a competência tinha também de chegar aos analistas dos créditos a conceder. Naquela ocasião havia uma oferta superior à procura; daí a importância de ir buscar os clientes onde eles, potencialmente, existissem. As Autarquias Locais tinham adquirido o hábito de reclamar, como contrapartida da construção de certos loteamentos, a criação de hotéis; ora, havia povoações que não conseguiam atrair turistas e ficavam com estabelecimentos hoteleiros vazios. Foi citado o exemplo de uma cidade que, em pouco tempo, ficou com mais dez hotéis para os quais tinha as maiores dificuldades em arranjar clientes. Devia deixar-se funcionar o mercado.

Um convidado criticou muito a falta de coordenação da “Lisboa, Capital Europeia da Cultura” que tinha acabado de ter lugar. Deveria ter havido uma articulação mais eficaz entre a Câmara Municipal, a Secretaria de Estado da Cultura e as associações de hotelaria. Teria sido uma excelente ocasião para se ter criado uma forte imagem de marca do turismo nacional que era uma coisa de que precisávamos muito. Os agentes americanos da ASPA (Associação para a Defesa, Estudo e Divulgação do Património Cultural e Natural) não sabiam, de todo, o que viriam a encontrar e, felizmente, foram surpreendidos pela positiva pelos produtos turísticos que lhes havíamos oferecido. Era, por isso, muito importante investir na “marca nacional”. Mas só nos interessava o turismo de qualidade, orientado para o cliente e curando da sua defesa, enquanto consumidor. Deveríamos valorizar a segurança, a ecologia e a tranquilidade. Seria bom substituir o então existente Conselho Nacional de Turismo por um Conselho Nacional de Estratégia Turística, com outra ambição e exigência; ele deveria ser relativamente restricto e constituir um órgão de aconselhamento do Secretário de Estado do Turismo. O turismo urbano teria de ser dinamizado. A sazonalidade e os seus inconvenientes tinham de ser combatidos, nomeadamente através do turismo de congressos, do turismo da terceira idade e de outras formas de turismo. Era preciso investir muito no capital humano e insistir na formação internacional dos formadores; só isso lhes alargaria os horizontes.

Deveria estimular-se a capacidade criativa e a imaginação dos profissionais do sector. No final do século XX o turismo iria tornar-se a primeira actividade económica mundial. O turismo de congressos representava uma potencialidade que

nos conviria aproveitar. A terceira idade também significava uma nova oportunidade para o turismo português. Mas era importante tratar da componente de animação, uma vez que o sol e praia não chegavam. Os circuitos turísticos eram populares e interessantes, na condição de serem muito bem-organizados; na sua organização deveria ser mobilizada a criatividade. Deveria trazer-se à colaboração todos os agentes que pudessem contribuir com a sua imaginação e com a sua acção para a estruturação do sector. A preservação do nosso património construído era importante porque ele representava um elemento de atracção importante; mas era preciso tratar da sinalética respectiva. A formação profissional era vital, incluindo a dos próprios empresários do sector. Este meu convidado esperava que, em relação à EXPO'98, a organização estivesse a tratar de tudo com cuidado; os exemplos recentes de Barcelona e de Sevilha eram reconhecidos como aquilo que não deveria acontecer; esperava que se tivesse extraído a lição devida. Se se trabalhasse com tempo e aplicadamente, a EXPO'98 poderia vir a representar um êxito (Foi-o!). Na Lisboa'94 tinha havido situações complicadas, a maior parte delas ligadas ao facto de o programa ter tido muitas indefinições quase até ao fim e de não se haver constituído uma empresa comercial para a sua promoção. Os encarregados de a fazer, não tinham experiência nenhuma, mas entendiam que conseguiam levar a cabo uma operação que não sabiam e que requeria muito mais profissionalismo do que eles imaginavam (A ignorância é sempre atrevida!...). Em Lisboa havia, nessa ocasião (1994), dez festivais considerados como menores e que teriam vantagem em se agregar, mas ninguém queria ceder, a começar pelos próprios organizadores... Essa agregação deveria ser promovida por quem tivesse capacidade no sector cultural. Era importante dar relevo às estruturas de informação e coordenação respectivas.

A sazonalidade deveria articular-se com a flexibilização da legislação laboral no sentido de permitir a adaptação às situações das épocas alta e baixa. Havia estruturas de pessoal envelhecidas; importava renová-las. A promoção no estrangeiro era muito importante e deveria ser concentrada, de modo a evitar dispersões. Nós tínhamos em mãos um produto que começava a sair da escala familiar. O produto era multidisciplinar e ninguém se revelava capaz de o controlar na sua globalidade. O hoteleiro não vendia somente os serviços do hotel;

o que estava em causa era vender todas as componentes da viagem de modo integrado. A cultura da qualidade impunha-se. As infra-estruturas tinham muita importância, mas era preciso requalificar os destinos na sua globalidade; quando se comprava um destino era o serviço completo que se comprava e não só o hotel. O profissionalismo tinha que imperar; mesmo a simpatia impunha-se que fosse profissionalizada. Em relação aos países do Oriente, a componente histórica tinha que ser valorizada. O recurso “sol” iria ser posto em causa mais depressa do que o “tabaco”; era preciso contar com isso, mobilizando outros recursos; em vez de sol, deveria dizer-se clima...

Tínhamos alguma dificuldade em ver as coisas boas de que dispúnhamos para as mobilizar como recursos e isso deveria ser abordado com profissionalismo. Ainda não havia formação universitária no âmbito do turismo. Deveríamos encarar Portugal como um produto turístico. A coordenação da indústria do turismo teria de ser feita com grande empenhamento governamental; de outra forma não existiria. Os hotéis de cinco estrelas de Lisboa estavam, em Agosto, com 20% de ocupação, porque não havia transportes aéreos para os encher; estes eram ocupados por emigrantes. Em Vilamoura haviam começado por debater os problemas num “fórum” organizado para o efeito; tinha-se seguido a criação de um “micro-cluster”; em 1994 já havia uma Associação de Empresários de Vilamoura com 250 membros; fazia a sua promoção, tratava da formação profissional e curava da animação; constituía uma espécie de “sindicato de iniciativas” da área. E funcionava bem. Deveria ser replicada. A banca debatia-se com a falta de projectos interessantes; por isso acabava por aceitar coisas que não mereciam os apoios concedidos; e isso tinha consequências, nomeadamente quanto às dificuldades de cobrança dos créditos atribuídos. O fomento do turismo interno também interessava, desde que assegurasse maior rendimento. As férias repartidas ajudariam. Os parques temáticos apresentavam custos de manutenção muito elevados; era preciso ter cuidado porque para o investimento inicial haveria sempre meios; o pior vinha a seguir...

Deveria haver historiadores a trabalhar no sector do turismo; as apresentações a fazer requeriam profissionalismo. Aliás, em todas as componentes, deveria haver exigências profissionais elevadas. A tecnologia em geral e, especialmente, a informática iria ter uma repercussão enorme na actividade turística. Era preciso

atender ao salto qualitativo que isso iria representar. A imagem do turismo não deveria ser a de ter “franco-atiradores” à sua frente mas a de possuir profissionais preparados. Era muito importante o diálogo entre o sector privado e o sector público. Havia muitas coisas a acertar entre ambos.

19.<sup>a</sup> Reunião | 22 de Novembro de 1994

Era imperioso conseguir-se novos mercados para a nossa produção. Deveríamos olhar mais para Angola que representava um destino importante para as nossas exportações; compreendia-se que se estivesse a dar muita atenção a Espanha e a Itália, mas Angola representava uma oportunidade muito importante para criar emprego e escoar a nossa produção. Dever-se-ia criar, no local, condições para tornar aliciente a ida para lá de quadros portugueses competentes. Um desses instrumentos era a Escola Portuguesa em Luanda e a existência de centros de mão-de-obra especializada que pudessem apoiar a instalação de novas unidades. Desses Centros, o prioritário era o das obras públicas e construção civil, porque havia que reconstruir todo aquele imenso país. Importava criar condições para os Portugueses irem para lá e se fixarem. Havia grandes obras em curso ou prestes a ser decididas e verificava-se que estávamos a ser ultrapassados por países como o Brasil e a China. O que faltava às nossas empresas eram os apoios financeiros de que as suas congéneres estrangeiras beneficiavam. Não parecia que o Governo Angolano estivesse em posição de assegurar esse apoio; ele teria de ser obtido junto de entidades bancárias que soubessem organizar as operações. Havia países, como a Itália, que davam hospitais na expectativa de que isso gerasse outras encomendas. Deveríamos dar prioridade aos apoios aos sectores da Saúde e da Educação que eram, visivelmente, os mais urgentes. Um sector em que tínhamos tradição, tanto lá como nos grandes países vizinhos (Congo, Zaire), era o dos transportes; conjugado com a construção de vias de comunicação, ele representava uma oportunidade interessante. Tudo isso deveria ser feito, valorizando perante a União Europeia a nossa capacidade de diálogo com os responsáveis locais. As multinacionais não representavam para nós uma ameaça. Mas havia outros obstáculos: i) Os mecanismos do nosso sistema eleitoral estavam errados e conduziam à escolha de responsáveis pouco competentes; deveríamos recorrer mais

à celebração de “pactos de regime” para questões tão complexas como a Segurança Social ou como a reforma da Administração Pública. ii) Havia, manifestamente, dificuldades na comunicação do Governo com a população; ela não era fluída e isso complicava as relações e criava desconfiança; deveria haver uma acção competente de “marketing político” que ajudasse a lubrificar essas relações e a transmitir muito do que se estava a fazer de positivo. iii) O Estado não estava a ser reconhecido como uma “entidade de bem” e isso complicava muito as relações de confiança que deveriam existir. iv) A excessiva concentração de população em dois ou três centros não facilitava a acção porque acentuava as deseconomias e os estrangulamentos; particularmente preocupante era a situação das coroas suburbanas das duas áreas metropolitanas. v) O modelo então vigente da Segurança Social havia falido; o défice que apresentava era muito elevado e isso comprometia gravemente a relação entre os reformados e os contribuintes; a nossa geração estava a pagar uma grande factura, mas as seguintes também não iriam ser poupadas. vi) O nosso sistema de Saúde Pública havia crescido muito em matéria de construções mas apresentava carências patentes em matéria de meios humanos e técnicos; era aconselhável uma privatização de muitas componentes. vii) No campo da Educação e da Formação era preciso contrariar a falsa formação profissional que estava generalizada. O nível primário tinha agentes a mais e o secundário estava recheado de docentes que não tinham ido para lá por vocação, mas como solução de recurso; isso não poderia conduzir a grande coisa. viii) Nós iríamos ser, cada vez mais, uma economia especializada em serviços. Deveríamos formar profissionais competentes destinados aos sectores que a integrassem.

Não se punha a alternativa Europa ou África. O que estava em causa era a Europa e a África, porque isso é que valorizava a nossa posição, tanto num lado como no outro. A cooperação com os PALOP deveria ser sistematizada. Este meu convidado percebia que se falasse muito em Angola por ser o país mais rico, mas tinha de se dar atenção aos outros; em S. Tomé, por exemplo, estava tudo por fazer. A acção deveria ser articulada com o fomento do desenvolvimento produtivo e em paralelo com as trocas. Em Portugal havia que dar uma atenção especial ao “desordenamento do território” que estava a gerar consequências desastrosas. Verificava-se um desaproveitamento de muitas

estruturas básicas que já existiam por todo o País; havia um manifesto esquecimento de numerosas potencialidades. Por outro lado, verificava-se uma falta de poupança acumulada nas famílias, ao arrepio do que era a tradição portuguesa. As cidades médias deveriam ser apoiadas, para descomprimir as duas áreas metropolitanas excessivamente congestionadas. O transporte ferroviário tinha de ser promovido e, nos casos em que se justificasse, o transporte suburbano sobre carris que não precisava de ter velocidade maior do que os 40 km/hora, para cumprir a sua função. O número de barracas que era enorme iria, seguramente, continuar a crescer, porque a imigração era um facto e porque não se estavam a criar habitações em número suficiente; estas deveriam permitir a recolocação das populações fora de Lisboa e do Porto. Tinha de aprofundar-se a relação entre o Governo e os Municípios, tendo em conta que ela era potencialmente frutífera. Conviria repensar um estilo de vida mais descontraído e não tão exigente em termos financeiros. A concentração estava a implicar custos muito elevados a toda a gente. O problema da velhice era um facto, não só em termos de segurança social; a questão era complexa. O regime fiscal tinha de ser muito aperfeiçoado; estava cheio de incongruências. A questão da identidade nacional não era de somenos importância; deveria ser-lhe dada grande atenção. Era possível compatibilizar a existência de grandes empresas e das pequenas; só estas é que criavam emprego na quantidade de que nós precisávamos. Havia muita falta de informação, na Sociedade Portuguesa; e isso comprometia o aproveitamento das capacidades dos Cidadãos. As comunidades locais tinham potencialidades que deveriam ser aproveitadas; ora, havia-se perdido o sentido fino do que era uma dessas comunidades que estruturavam o trabalho das Juntas de Freguesia, com o da Igreja e com os movimentos dos cidadãos; era preciso fazê-las renascer e revitalizá-las. As questões associadas a África inquietavam um dos meus convidados. Achava que nós chegávamos sempre tarde aos encontros com a História. A sociedade andava desorientada, assistindo-se a uma verdadeira revolução das mentalidades; ora, o caminho tinha de ser criado todos os dias. O Governo não podia cair na ratoeira de se tornar paternalista; era preciso deixar expandir-se a sociedade civil. Na periferia de Lisboa faltavam instituições que lhe dessem coerência e cons-

trúissem um verdadeiro tecido social. Deveríamos tornar-nos imprescindíveis na Europa, por assegurarmos relações que mais ninguém era capaz de estabelecer tão bem como nós; seria fácil assegurar muitas novas funções em África para bem das duas partes.

Os empresários portugueses tinham, até então, estado muito na defensiva; ora o que se impunha era o oposto; as estratégias a definir deveriam passar ao ataque. Nessa ocasião, considerava o meu convidado, havia uma pequena experiência dos Portugueses, em matéria de relações internacionais. Para inverter a situação, deveríamos formar quadros especialmente para a internacionalização. A economia portuguesa seria cada vez mais aberta e, por isso, reclamava aquela preparação. À internacionalização iria corresponder, naturalmente, uma grande mudança de mentalidades; mas era isso mesmo que se impunha. Havia um estrangulamento importante a ultrapassar; vivia-se muito em função do sistema bancário e à volta dele. Isso teria de ser modificado.

Ia-se ao banco, quase obrigatoriamente, porque não havia um verdadeiro mercado de capitais; não havia poupança nem capitais próprios; 99% das receitas dos bancos dependiam do crédito que concediam. Ora, eles deveriam viver mais dos serviços que prestavam. Faltava um mercado secundário de capitais eficiente. A banca tinha vindo a cumprir razoavelmente o seu papel; este convidado punha dúvidas de que ele fosse coincidente com os propósitos dos decisores políticos e isso é que estragava a situação. Deveria haver completa independência entre os dois mundos. A banca tinha o poder de moldar a economia. Ele duvidava de que a aplicação das poupanças houvesse sido feita nos sectores estratégicos. Considerava que a banca era (nessa ocasião) um conjunto de cerca de trinta instituições entre as quais havia concorrência, não se verificando nenhuma situação de monopólio. Também gostaria de ver a funcionar eficazmente o mercado de capitais, mas, em Portugal, este vinha a evoluir ao invés do que deveria acontecer; importava que houvesse uma grande desburocratização e desregulamentação de todo o sistema; havia uma preocupação doentia, em Portugal, de legislar para conter os desonestos em vez de o fazer para apoiar os honestos; e isso conferia um carácter pouco eficaz à legislação. Os empresários evitavam deliberadamente o recurso ao mercado de capitais; preferiam ir ao banco. Em relação às

pequenas e médias empresas o segundo mercado estava a revelar-se um fracasso. Era urgente ver o que se poderia fazer para inverter a tendência. Porque o emprego era, de facto, criado pelas PME e, por isso, estas precisavam de atenção; mas, até então, havia-se apostado demasiadamente na compra de equipamento e pouco em “inteligência” (leia-se conhecimentos). Era conveniente dispor de capital de risco e estimular a participação da sociedade civil.

Voltou-se ao estilo da legislação. Em Portugal imperava a desconfiança à priori com a impunidade à posteriori; deveria ser o contrário. Isto já havia sido referido, em termos semelhantes, numa outra sessão. O ensino secundário no País era um autêntico desastre que todos nós iríamos pagar mais tarde. Havia, em Portugal, uma sociedade civil autista. O Estado havia crescido de mais. As confederações patronais e as sindicais não integravam todo um conjunto de novos interesses; isso não era conveniente, porque privava de acesso ao poder um grande número de agentes. Não era o caso dos grandes grupos, porque esses tinham-no de forma directa; mas era o caso dos médios e dos pequenos e, especialmente, dos novos que não estavam inseridos naquelas organizações. Assistíamos a uma “magnificação” das manifestações, visto que isso interessava à comunicação social e a certos grupos. O Parlamento constituía uma estrutura desqualificada que era apenas instrumental para escolher o Governo; no resto, contava pouco; a Assembleia da República não integrava as pulsões sociais: faltava-nos, para isso, instrumentos eficazes de integração e interpretação. Havia a impressão de que a alta administração pública se tinha deixado politizar; isso não era bom para ninguém. Deveria haver um pacto de regime, tendo em vista o funcionamento adequado de uma Escola Nacional de Administração. Verificava-se que os gabinetes ministeriais haviam crescido muito e isso também não era bom, nomeadamente no que respeitava à feitura das leis; esta apresentava um carácter muito “laboratorial”, não assentando no conhecimento profundo dos problemas. As decisões deveriam ser criativas e não reactivas; foi citado o exemplo, então recente, da legislação sobre hipermercados que havia deixado toda a gente descontente, ficando a pairar a impressão de que ela viria a ter uma eficácia diminuta. Deveria aligeirar-se a carga do Estado, reduzindo o seu próprio aparelho e assegurando maior independência à administração pública.

Conviria encetar-se um grande movimento de privatização dos serviços. O INA (Instituto Nacional de Administração) deveria formar profissionais de carreira. As medidas impopulares tinham de ser explicadas à população antes de serem tomadas e não depois. A legislação do trabalho deveria ser flexibilizada; conviria constituir o mecanismo do pré-aviso ou outra forma que permitisse ao empregador fazer as suas contas. A mobilidade dos trabalhadores era particularmente importante para as PME que queriam crescer e não o faziam, porque não estavam seguros de que pudessem honrar vínculos com carácter de permanência. A Segurança Social representava outro domínio complexo; o novo esquema contido no “Livro Branco” acabado de publicar deveria ser bem explicado à população. O nosso Sistema Judicial era caro, mas o cidadão pagava-o; o da Saúde também representava um bem caro que tinha de ser pago por quem teria de o pagar.

O diagnóstico que estávamos a fazer não deveria diferir muito dos que haviam sido feitos há quatro ou há oito anos atrás. As medidas entretanto tomadas já deveriam ter resolvido muitos dos problemas apontados. Não o fizeram porque as reformas tinham acontecido sobretudo “no papel”. Por isso se deveria praticar o acompanhamento das medidas legislativas que se iam tomando; isso teria de constituir um encargo da própria administração. Nós produzíamos cerca de 500 decretos-lei por ano mais umas centenas de portarias; isso representava uma regulamentação infernal que traduzia um peso crescente do Estado. Havia, obviamente, custos económicos associados a tanta legislação; quais eram os custos para as empresas que tanta legislação implicava? Deveria ter-se uma noção precisa desses custos e, evidentemente, impor uma quota de legislação anual! Não se poderia contar com a benevolência da comunicação social; esta obedecia sempre a uma lógica de contra-poder; por isso, o Governo deveria recorrer a outras formas mais directas para fazer passar as suas mensagens; não poderíamos contar muito com os “livros de estilo” dos diversos órgãos da comunicação social. A desburocratização representava um imperativo.

Era preciso reduzir o esforço e os custos associados à criação de uma empresa; isso constituía um emaranhado de dificuldades. Não tínhamos experiência no domínio da banca de investimento. Era preciso adquiri-la com urgência. O mercado de capitais era fundamental: as funções dos mercados primário e secundário, a avaliação

dos títulos, a alteração das estruturas produtivas (OPA, OPV, OPT, etc.). Era importante estimular as relações entre as empresas e as universidades, começando por alterar os estatutos destas últimas, nomeadamente no que respeitava à percolação de quadros entre umas e outras. A feitura das leis deveria pressupor o conhecimento profundo daqueles a quem elas se dirigiam e dos seus problemas; era indispensável possuir experiência empresarial quando se legislava sobre as empresas. Deveria facultar-se a prática de estágios nas empresas aos recém-licenciados. O Estado deveria furtar-se ao exercício das funções de gestor porque a experiência mostrava que ele era, sistematicamente, um mau praticante. Os incentivos fiscais funcionavam melhor do que os incentivos financeiros; a “subsídio-dependência” que havíamos contraído não era muito virtuosa. Havia um excesso de burocratização na Sociedade Portuguesa. Mesmo no que tocava à transposição de directivas comunitárias adoptavam-se, por sistema, as fórmulas mais rígidas. Isso era notório, particularmente, em relação aos fundos de investimento. Era muito importante assegurar estabilidade ao regime fiscal, nomeadamente no que respeitava ao mercado de capitais. Ora, havia, na proposta de Orçamento de Estado para 1995, medidas que alteravam estruturalmente o interesse em investir. Teria de ser alongado o período de investimento, nos mercados de capitais e criar veículos para canalizar as poupanças, reduzindo a fiscalidade sobre os activos financeiros. Era urgente fomentar a poupança. Seria bom que fosse acelerada a política de privatizações, esclarecendo bem a forma como elas seriam feitas.

A reforma da Administração Pública representava um imperativo. Se não fossem as amnistias e os perdões fiscais a máquina administrativa pararia. A questão tinha tido mais a ver com o que o Estado queria fazer pela Sociedade, quando importava mais que ele se preocupasse em definir o que poderia fazer por si próprio. Havia uma excessiva concentração de poder: poucas pessoas a decidir sobre muitas coisas! Quando foi elaborada a legislação sobre arbitragem logo se arranjou uma fórmula para fazer o registo no Ministério da Justiça, dando mostras da vontade de controlar o máximo. Tratava-se de uma expressão de desconfiança que não se deveria prolongar; o Estado havia chamado a si o que deveria ter deixado para os outros.

O Ministério da Educação representava um “monstro” ingovernável! No País não havia discussão; deveria ser fomentado o debate sobre os temas que interessavam a todos.

O Estado deveria introduzir maior racionalidade nas suas decisões. Uma reforma nunca estava feita; tinha de ser recomeçada todos os dias. Sempre que o Estado precisava de mais dinheiro, tinha o mau hábito de ir buscar ao bolso dos trabalhadores por conta de outrem e aos empresários que pagavam as suas contas. Ora, havia muitos agentes que nem recenseados estavam; deveria começar-se por fazer com que eles entrassem no sistema.

Em Portugal, a banca de investimentos era subsidiária da banca comercial. Os bancos, em Portugal, eram universais. Não apresentavam nenhuma vocação para o risco e para a “aventura”... Por isso se deveriam ensaiar os fundos de investimento, os fundos de desenvolvimento e o capital de desenvolvimento. Os incentivos deveriam ser concedidos de forma direccionada, premiando os fundos de investimento que tivessem maior participação em determinado sector ou região. O incentivo deveria funcionar como prémio; o que era obrigatório não funcionava. Havia falta de informação para as PME; estas não conheciam bem o enquadramento do sistema nem as suas regras de funcionamento. Por isso, se impunha um grande esforço de informação. O Estado, como não podia dialogar com todos, afunilava o diálogo para uma cúpula. Ora, isso costumava deixar as bases com informação deficiente. Era preciso estimular a sensibilidade aos problemas ambientais. Havia desrespeito pelos direitos dos Cidadãos, como ilustrava bem a construção do gasoducto em curso; os afectados não tinham beneficiado de tempo suficiente para apreciar as consequências, para cada um, dos traçados escolhidos.

20.<sup>a</sup> Reunião | 6 de Dezembro de 1994

As nossas exportações não estavam a correr mal, contudo, eram produtos que competiam pelo custo da mão-de-obra, o que era muito inconveniente e não ajudava nada ao desenvolvimento. Tínhamos que nos aplicar na diversificação do que fazíamos e numa subida tecnológica urgente. A burocracia era um entrave, mas os empresários também reclamavam uma actualização expressiva; a maior parte não havia evoluído suficientemente. Numa perspectiva de longo-prazo, teríamos

de dar atenção às infra-estruturas, à educação e à formação, mas tudo deveria ser muito criticado, antes da acção. As primeiras precisavam de ser sujeitas a avaliação prévia e os conteúdos da segunda e da terceira, acompanhados de perto, não os deixando somente nas mãos dos professores que definiam os programas e apreciavam os manuais. Nós não escaparíamos ao mercado; portanto, era para a competição que nos deveríamos preparar. Ora, a classe empresarial tinha vícios ancestrais de dependência do Estado que havia urgência em eliminar. A atracção de investimento estrangeiro era importante, porque não havia poupança acumulada, mas também valia a gestão estrangeira, porque poderia funcionar como um exemplo. Convinha lembrar que o Estado também estava agarrado às antigas práticas de que manifestava relutância em se desfazer. A aposta na convergência – inflação, défice da dívida pública – deveria ser tomada a sério. Para isso teriam de ser dados sinais; a política era um conjunto de sinais; estes, naquela ocasião, estavam um tanto confusos. A emigração representava uma solução tradicional, mas desajustada em relação à situação que vivíamos naquele momento. No campo do “design” estávamos a dar as mais-valias a outros.

Viamo-nos confrontados com o maior choque económico a que algum dia havíamos sido submetidos. A evolução dos salários nos Estados-Unidos estava a gerar descontentamento; ora isso representava a primeira vez que o sistema capitalista estava a produzir perda do poder de compra. Era certo de que isso, mais tarde ou mais cedo, iria ter repercussões na Europa. Em relação à mão-de-obra qualificada, não existia desemprego em Portugal; o pior era a respeito da desqualificada. O melhor desenvolvimento era o que correspondia à formação dada dentro das próprias empresas, porque isso significava flexibilidade por parte delas. Os “spinn-offs” que se estavam a verificar representavam uma boa via; seria bom empurrá-los para sectores complementares do original, que poderiam tirar vantagem do seu conhecimento e prolongar os benefícios através de coisas que faziam falta. Era um facto que as pequenas empresas queriam ser maiores e as grandes ainda maiores; nem sempre isso representava uma resposta ajustada. A sub-contratação deveria ser mais praticada. A formação representava um imperativo. Dever-se-ia fomentar a educação para a iniciativa. Ela teria de começar na universidade que não convinha que se limitasse a formar teóricos, mas

convinha que produzisse empresários. Deveria haver cursos para engenheiros-gestores; esses é que faziam mais falta. O nosso primeiro objectivo deveria ser o desenvolvimento económico, porque trazia emprego e não fomentava a inflação. Tínhamos de recuperar o nosso atraso. Isso fazia-se através do investimento e da educação. Através da definição de "numerus-clausus", deveria abrir-se a oportunidade de formação de mais engenheiros-gestores. No campo das obras públicas havia muito a fazer: tribunais mal instalados, nomeadamente os do trabalho, inúmeras repartições públicas, centros de saúde e outros serviços dispersos em imóveis caducos que não davam dignidade ao Estado. A marinha comercial e de pesca deveria merecer a maior atenção; estávamos a deixar a marinha europeia concentrar-se nas mãos dos noruegueses e gregos, quando havia oportunidades para nós. A melhoria dos portos impunha-se. No âmbito da política de habitação, a actualização das rendas era urgentíssima: a transmissão de arrendamento urbano deveria ser eliminada tal como os trespasses. O restauro das casas degradadas criaria emprego e conduziria a muita poupança aplicada na construção e urbanização. Era imperioso acabar com os bairros de lata. A sub-facturação, tão generalizada, deveria ser severamente combatida. A evasão fiscal também! Era importante mantermo-nos numa sociedade segura; a insegurança não vinha unicamente da droga; o deficiente funcionamento dos tribunais contava muito para o seu agravamento; a legislação precisava de ser consolidada, os tribunais informatizados, os polícias treinados e os juizes devidamente formados. Ainda havia Cidadãos portugueses não indemnizados pela nacionalização de que haviam sido objecto; isso tinha de ser rapidamente corrigido. As matrizes fundiárias estavam muito desactualizadas; era preciso repor o seu valor, publicando um código de avaliações com critérios objectivos. A agricultura reclamava uma modernização muito profunda. Na Segurança Social, o sistema deveria repousar na capitalização das contribuições; tinha de ser reduzida a frequência das pré-reformas ou das reformas facilitadas; estávamos a criar encargos insuportáveis. A evolução tecnológica conduziria seguramente à existência de menos empregos no sector produtivo; onde é que se iriam ocupar as pessoas e ganhar a sua vida? No sector do turismo, na cultura, no desporto, no lazer?...

O Código de Avaliações era urgentíssimo. Ele fazia uma falta enorme, até para o sistema de tributação. Mas o Estado deveria dar o exemplo em tudo quanto fizesse, nomeadamente em relação ao cumprimento de prazos que ele próprio havia fixado. O prazo era fundamental, porque se admitia que o Estado cumpria sempre. Nas indemnizações o prazo contava e isso tinha significado, uma vez que tempo era dinheiro! Em relação às empresas recém-criadas, talvez fosse encorajador que houvesse, no primeiro ano, um alívio das suas obrigações fiscais, de modo a contribuir para que os principiantes pudessem mais facilmente sobreviver. A grande aposta deveria ser na Educação e na Formação; em 1994, Portugal estava como a Alemanha, há quarenta anos atrás; eles haviam apostado tudo na Educação e na investigação e tinham ganho. A qualidade da investigação portuguesa era boa; por isso se justificava que o Estado apoiasse mais expressivamente essa investigação e o potencial de desenvolvimento que ela encerrava. Deveria dar-se mais atenção ao sector tecnológico. Havia o contratempo de os jovens chegarem à Universidade com níveis baixos de preparação. O nível de exigência deveria elevar-se continuamente e restabelecido o regime de prescrições daqueles que falhavam repetidas vezes.

A aposta principal deveria ser na Educação e na Formação, dando muito apoio à investigação científica e ao robustecimento das ligações universidade/empresas. A educação primária e a secundária tinham de ser objecto da maior atenção; além de saírem sem grandes conhecimentos, os discentes que as completavam eram jovens sem sentido crítico, sem arrojo, sem iniciativa e sem espírito de inovação. Dever-se-ia insistir na Educação para a Acção. O sector deveria ser pensado em termos estratégicos. A Sociedade Civil deveria ser mais envolvida e tornar-se mais corrente a auscultação das suas forças vivas. As “massas” estavam cada vez mais alheadas da coisa política; ora, o alheamento era perigoso. Deveríamos curar da preservação de uma identidade nacional e cultural. Tinha de ser dada uma grande atenção às chamadas “situações-limites”: de pobreza, idosos, hemofílicos, etc. O Estado costumava demorar tempo de mais a dar-se conta dessas situações; quando se dispunha a fazê-lo, habitualmente era tarde.

A participação das pessoas merecia mais reflexão. Não chegava fazê-lo no quadro das campanhas eleitorais; deveria ter um carácter permanente o seu envolvimen-

to. Mas conviria que ela fosse assegurada pelos próprios partidos. Não havia, por parte destes, muitas solicitações para participar. Talvez fosse bom rever as leis eleitorais. Deveria haver um diálogo mais frequente com as associações empresariais e sociais, não nos limitando às formas institucionalizadas de participação político-partidárias. Os partidos já não abarcavam todas as representações; havia outros grupos mais ou menos formais que deveriam ser integrados. Existia um grande fosso entre a pequena parcela que participava e a grande massa que estava alheada. Conviria chamar à participação o maior número. Os partidos políticos haviam dominado a representação das populações. Isso tinha atingido o auge em 1976, contra a estrutura militar de então, mas a questão estava ultrapassada. Os partidos não podiam deter o exclusivo da representação política e, especialmente, não deveria ser o seu “topo” a determinar as candidaturas a apresentar. Deveria haver a possibilidade de apresentação de candidaturas independentes dos partidos. Seria interessante que fossem alteradas as regras do “referendum”, de modo a que a sua prática fosse possível. Não parecia a este meu convidado que houvesse qualquer inconveniente na criação de uma segunda Câmara – um Senado – composta por representantes eleitos territoriais e mesmo sectoriais. A Primeira Câmara deveria possuir sempre poderes reforçados em relação à Segunda; mas esta deveria complementar a representação da Sociedade. O principal desafio que tínhamos diante de nós era de natureza mais qualitativa do que quantitativa. Pôs uma pergunta importante: estaria a geração então activa disposta a fazer alguma coisa pelas gerações vindouras? Ou insistia no seu individualismo e egoísmo? A Juventude deveria merecer a maior atenção quanto à sua Educação; o “contrato” entre gerações era de importância fulcral. Por outro lado, deveria curar-se do aproveitamento das potencialidades dos idosos. Não poderia deixar de se atender a fenómenos sociais inconvenientes como a marginalização e o racismo crescentes. A política de cooperação conviria que fosse bem explicitada, nela se dando relevo à “aculturação lusófona”. O papel económico do Estado deveria ser clarificado; ele, nessa ocasião, já não era o que estava na Constituição; deveriam ser desfeitas muitas ambiguidades ainda vigentes. O sistema fiscal representava o meio, por excelência, através do qual se davam sinais de política económica; não seria estimulante da economia a progressividade das taxas aplicadas.

Parecia haver preferência pelos incentivos fiscais, mas deveria ser indiferente o seu uso ou o dos subsídios financeiros. Os incentivos fiscais eram disfarçados podendo assumir uma forma pouco clara. Os incentivos financeiros representavam um instrumento de dirigismo como outro qualquer. A transparência das contas das empresas deveria ser estimulada. Ela era considerada, naquela ocasião, como generalizadamente má. A legislação sobre o “referendum” deveria avançar. Havia campos, como o da bioética em que ele se revelaria muito ajustado; era o caso da doação de órgãos. Ou, noutro campo, o da mudança da hora, em relação à Europeia.

Um outro convidado não estava seguro de que fosse o desenvolvimento económico e tecnológico o grande desafio posto à Sociedade Portuguesa. Para ele, era a formação integral do homem português; não sobressaía a vertente profissional ou do técnico, mas antes a dimensão humana; portanto, a sua formação, em termos globais. Mas não chegava formar homens; era importante formar Portugueses, com o sentido universalista que nos caracterizava. Importava formar consciências e fomentar a criatividade do Homem português. Já não era indiferença o que se observava em relação ao Governo; era, antes, divórcio se não mesmo confronto. O risco de um grande número se transformar em marginais à Sociedade não era negligenciável. Havia energias criativas que não se estavam a escorvar para fins superiores. Ora, convinha não nos iludirmos em relação à importância das elites; elas eram mesmo imprescindíveis para funcionar como modelos. Deveríamos cultivar o sentido universal tradicional dos Portugueses; a nossa singularidade era o nosso universalismo. Revelava-se preocupante a acentuação observada da abstenção nos actos eleitorais; ela tinha de ser combatida. A escola deveria representar um instrumento de estímulo da tomada de consciência, do espírito crítico e da criatividade. Deveria apoiar-se a edição de uma revista que congregasse a edição do maior número possível de autores da cultura portuguesa; seria, assumidamente, uma edição monumental. Paralelamente seria bom que houvesse programas editoriais diversos que trouxessem a lume livros que, no quadro da cultura portuguesa, valorizassem o nosso património. Impunha-se procurar as formas possíveis de rentabilizar os produtos da nossa cultura. Assumindo-nos como país exportador de cultura, com canais comerciais próprios. Esta ambição deveria ser transmitida aos jovens.

Os Portugueses, de um modo geral, viviam mal, alguns vivendo mesmo muito mal. Ora isso tinha uma dimensão ética a que se impunha atender. Não havia perigo de perdermos a nossa nacionalidade; ela não era dominante, sendo mesmo, em relação a certos parâmetros, subalterna. Mas era a nossa e, por isso, deveria ser devidamente prezada. As máquinas dos partidos eram complicadas e muito centralizadas; ao nível local deveria haver muita abertura à participação de cidadãos não alistados nos partidos. A Educação era, naturalmente, um sector fulcral, mas não se estava a dar aos professores a atenção que eles mereciam, nomeadamente quanto à sua formação. Portugal tinha tido sempre uma sociedade civil fraca; naquele momento (1994), impunha-se que o Estado fizesse um esforço visando fortalecê-la, pese embora a tradição seja mantê-la subordinada; porque apesar de tudo, a melhor forma de robustecer a Sociedade Civil seria não intervir. Falava-se muito de incrementar a participação. Mas as pessoas costumavam participar naquilo em que tinham interesse; tal não era frutuoso e, por isso, não se revelava aconselhável o recurso a maneiras formais de “criar” participação. Fazia-se uma associação positiva entre educação e desenvolvimento; mas isso só aconteceria se ela fosse expressamente orientada para esse fim. O mercado representava uma forma de “struggle for life”, por isso as pessoas também tinham de aprender a lutar. A política constituía um conjunto de sinais organizado; era, afinal, uma linguagem. Os sinais estavam confusos, porque os políticos não tinham a convicção necessária para os mudar. A política tinha-se ido apoderando das maneiras de fazer políticas. Mas a lista de medidas enunciadas tinha de ser internamente coerente. Muitas vezes, a perspectiva de quem estava dentro do Governo era diferente da de quem estava fora. Ora o Poder tinha que ser exercido com convicção; não se podia fazê-lo de modo calculista. A política seguida em relação aos arrendamentos antigos estava eivada de calculismos, tentando promover o equilíbrio entre o peso de dois grupos: o dos senhorios e o dos inquilinos. A erosão do poder correspondia a tentar resolver coisas insusceptíveis de resolução. Não havia contradição entre autoridade e auscultação, desde que esta precedesse o exercício da primeira. As convicções também se formavam por via da participação. Os interesses da Sociedade tinham de ter expressão. O exercício do “lobbying” deveria ser assumido e transparente; se o fosse era lícito; se isso

não acontecesse seria ilícito. Tinha de se olhar com muito cuidado para a representatividade das associações que se formavam para fazer “lobbying”. Os desafios sociais eram os mais difíceis de enfrentar. Os custos com o sector da Saúde iriam evoluir sempre em crescendo, acima da curva de crescimento da riqueza e nele iriam pôr-se problemas enormes de escolha – a capacidade para seleccionar as pessoas beneficiárias dos meios a aplicar era vital; não só se tinha de justificar cada escolha como ela iria ser tomada dentro de balizas éticas cada vez mais explícitas. Seria bom definir os critérios em que se baseariam as escolhas que iriam ter de ser feitas. A flexibilização do trabalho tornar-se-ia inevitável, articulando muitas formas de o fazer; o trabalho ao domicílio tinha estado por regulamentar durante mais de vinte anos e o que acabou por ser feito revelou-se insensato; protegeu-se mais o trabalho ao domicílio do que o trabalho normal. Aquele deveria representar uma espécie de antecâmara para a constituição de uma empresa; ora não tinha sido isso que havia acabado por acontecer.

#### 21.<sup>a</sup> Reunião | 13 de Dezembro de 1994

Esta reunião debruçou-se sobre o sector da Agricultura e Florestas.

Portugal estava dividido em duas parcelas, uma para o cereal e outra para a arborização. O nosso País tinha aptidões florestais invulgares e essa potencialidade deveria ser aproveitada. Sucedia era ser a floresta um sector de longo-prazo que reclamava crédito barato porque os seus frutos só se veriam daí a muitos anos. Nós até tínhamos dinheiro barato, porque muito dele havia sido a fundo perdido. As complicações estavam ligadas à teia institucional que se havia desenvolvido em torno da floresta e que fazia com que a preparação de qualquer projecto, mesmo pequeno, levasse pelo menos um ano. Nessa malha figuravam as Câmaras Municipais, as Comissões de Coordenação Regional, o Ministério da Agricultura e outros Ministérios. A burocracia era enorme. Havia que distinguir a floresta de rápido crescimento da outra que levava muitos anos para produzir resultados económicos. Além disso, algumas Câmaras aproveitavam para se cobrar de forma exorbitante pela elaboração de pareceres; foi citado o exemplo de uma que cobrava 500 contos/hectare para se pronunciar pela florestação ou capacidade de florestação no seu território. A legislação que ainda vigorava vinha de 1975 e era

muito doutrinária; deveria ser urgentemente substituída por outra mais realista. A própria Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP) insistia em que houvesse parecer obrigatório para qualquer florestação abrangendo mais de cinquenta hectares; as Câmaras estavam a exercer discricionariamente o seu poder de decisão. Estávamos, em Portugal, a cortar mais madeira do que a que crescia; mesmo assim, importávamos milhões de contos de eucaliptos e de pinheiros para abastecer as nossas empresas de transformação. Seria certo que, daí a dois ou três anos, iria haver quebras de produção das nossas fábricas de celulose. E, todavia, a nossa economia florestal havia sido competitiva entre 1960 e 1980. Havia uma rivalidade pouco saudável entre os agentes económicos transformadores e os florestais quando a verdade é que ambos dependiam do mesmo recurso; seria melhor que se entendessem. Para dificultar mais a situação haviam irrompido na cena os ambientalistas que acrescentavam ao “ruído” do sector. O esforço maior deveria ser a desregulamentação! Este meu convidado previa que daí a cinco anos houvesse uma escassez absoluta de madeira; estavam a chegar às fábricas toros com diâmetros que nunca deveriam ter sido cortados. A importação do Brasil e da Argentina, especialmente de eucalipto, iria, seguramente, aumentar. Deveria deixar-se o mercado funcionar e assegurar a protecção das florestas.

Havia uma politização exagerada em torno da floresta. Quem falava era um viticultor distintíssimo, o qual dizia que já tinha plantado vinha em terrenos antes ocupados por eucaliptos e verificara que o solo não estava exaurido. Eram as Câmaras comunistas aquelas que cobravam verbas mais exorbitantes pelas licenças para a florestação. Havia muitos mitos em torno do eucalipto. Não chegava dispor de dinheiro barato para fazer floresta; os exploradores estavam descapitalizados; deveria facilitar-se o diferimento do pagamento de juros, porque enquanto a floresta não permitisse cortes não havia com que os pagar. Dever-se-ia fazer uma grande campanha pela florestação, porque estava em causa um recurso para o qual tínhamos aptidões notáveis. Além do mais, a floresta contribuía para o alindamento da paisagem e ajudava na luta contra a desertificação. Nessa ocasião, estava-se a assistir ao abandono de algumas vinhas (Suponho que não é o caso, hoje). Isso fazia-se porque, no âmbito da PAC, havia subsídios para o arranque da vinha e produzia-se vinho sofrível em excesso. Estávamos a caminhar para uma situação de equilíbrio da produção. Mas também assistíamos

a uma grande dificuldade, na exportação. Havia, então, uma má imagem dos vinhos portugueses (Isto é que, hoje, está completamente ultrapassado!); mas, naquela ocasião vendia-se em Londres, uma caixa de 12 garrafas por 6 libras, o que, para nós, era insustentável; isso devia-se a plantações gigantescas de Cabernet/Sauvignon e de outras castas francesas nos países do leste europeu; todavia nesses países (Hungria, Bulgária e Roménia) a tecnologia era péssima e as condições de apresentação muito deficientes. Pelo contrário, a Austrália exibia um nível tecnológico altíssimo, também exportando técnicos competentes. Nós sofríamos, nos mercados internacionais, a concorrência de países da América do Sul (Chile, Argentina e Brasil) e da África do Sul. Nós dispúnhamos de boas massas vínicas, mas os outros também as tinham. Nos mercados internacionais o que mais estava a ser apreciado eram os vinhos “frutados”, que poderiam estar no mercado muito rapidamente.

Havia um problema de dimensão a que era preciso atender. Devia-se dar prioridade à montagem de uma grande operação comercial (Foi o que foi feito com grande sucesso!).

A imagem de Portugal, no sector dos vinhos não repousava na sua qualidade, mas, antes, no seu preço. Não deveria haver timidez de meios em relação à promoção; a Espanha em Nova Iorque estava na 5.<sup>a</sup> Avenida num prédio de luxo!... (À espanhola, obviamente...). Mas o mercado dos vinhos, em Portugal, estava a alterar-se; a venda a granel estava a decrescer a olhos vistos; as empresas dimensionaram-se tendo em vista o engarrafamento. Mas, com bom solo, água, sol e tecnologia a jogarem a nosso favor, o que faltava, realmente, era o “marketing”. As campanhas junto dos consumidores teriam de ser feitas com profissionalismo, por regiões ou por marcas. Tudo isso contribuiria para a imagem do País. Mas era evidente que havia inovações tecnológicas a introduzir; estas ocorriam, literalmente, todos os dias. A proliferação dos pequenos produtores era negativa se eles não tivessem qualidade; de outra forma não! (Foram citados exemplos de “chateaux” da região de Bordéus com produções incredivelmente baixas...). O pior era o pequeno produtor de vinho que não fazia contas; fazia-o por capricho... e isso era mau. Mas daí a cinco anos tudo estaria decantado e as coisas ficariam esclarecidas.

A posição da agricultura portuguesa em relação à PAC (Política Agrícola Comum) era difícil, porque esta não havia sido concebida para incluir o nosso caso.

O dualismo no sector teria de ser considerado como normal; em 400.000 hectares poder-se-ia fazer agricultura; o resto tinha de encontrar outras respostas. Foi referido um estudo da OCDE (Outubro de 1994) intitulado “Vencedores e Vencidos do GATT”; deveria ser estudado. Nós tínhamos boas hipóteses competitivas em produtos hortícolas frescos e em alguma fruticultura. Além do mais, havia sete milhões de habitantes concentrados na faixa litoral que era preciso abastecer; em três anos, havíamos multiplicado por cinco as importações de hortícolas frescos quando tínhamos as maiores potencialidades para prover ao seu abastecimento. Os canais de distribuição tradicionais haviam desaparecido; era preciso ter uma grande familiaridade em relação aos novos. Particularmente interessantes nesse domínio eram os vales do Tejo e do Sorraia e algumas bolsas localizadas no norte do País. Mas a produtividade tinha de evoluir muito. Em Marrocos pagava-se um décimo dos salários portugueses; por isso não admirava que os camiões carregados de hortícolas atravessassem a Espanha, a caminho de Covent Garden (Londres) ou de Rungis (Paris). A nossa agricultura tinha de existir onde fosse competitiva. Tínhamos de a conceber em condições iguais às dos nossos parceiros comunitários, mas era essencial que nos ficássemos nos produtos que melhor se adaptassem às nossas condições. Havia escassez de liquidez para apoiar o investimento no sector e por isso se revelava tão importante que os subsídios fossem pagos atempadamente.

Havia que distinguir as funções da Administração das dos empresários agrícolas, não as confundindo. A Agricultura havia perdido peso, politicamente. Tinha polarizado as atenções, uns anos antes, durante o período agudo da reforma agrária, mas, naquela ocasião (1994), já não era notícia. O Estado deveria preocupar-se com o pagamento das indemnizações fixadas para compensar os malefícios da reforma agrária. Deveria haver a possibilidade de mobilização dos títulos respectivos. Em relação aos empresários agrícolas a tarefa prioritária tinha a ver com a política de qualidade dos produtos, tanto na horticultura, como na floresta. A qualidade constituía uma novidade para nós; por exemplo, a normalização da fruta, praticada há décadas na Europa, havia sido introduzida entre nós somente há dois anos. E, no caso da normalização da madeira produzida, ela ainda não havia começado. O grande “terramoto agrícola” em Portugal havia sido o mercado

único e não a PAC; aquele é que tinha estimulado a modernização na direcção certa; o nosso problema era conhecer as condições dos mercados em Londres ou na Suíça, para onde poderíamos exportar. A inflação em Portugal havia descido enormemente e, naquela altura, estava a manter-se em níveis aceitáveis, mas isso tinha sido feito largamente à custa dos agricultores e dos produtos agrícolas que viram os seus preços muito contidos. Este meu convidado fez a pergunta: “Qual a nossa capacidade para manter uma vida rural num deserto económico?”. Não se podia deixar morrer o tecido económico no mundo rural e, para isso, havia que estruturar todo o espaço rural. A agricultura em “part-time” estava a adquirir importância crescente; não deveria, por isso, haver diferenciação nos subsídios concedidos a agricultores a tempo parcial ou a tempo pleno. A grande dificuldade na agricultura tinha a ver com a comercialização (Citou António José Saraiva dizendo, “Nós não somos um povo de comerciantes; só somos “pilha-galinhas...”). Estava muito descrente das cooperativas! (Também eu!). Não deveríamos criar coisas muito grandes, porque não sabíamos geri-las: seria bom que houvesse uma grande variedade de tamanhos das empresas agrícolas. No sector florestal, tínhamos de fixar como prioridade tratar a floresta de que já dispúnhamos. Conviria distinguir as florestas económicas daquelas que só tinham funções de recobrimento. Havia-se perdido alguma especialização no nosso sector florestal e isso não era bom, porque as diferentes espécies tinham técnicas próprias, mesmo no que à sua gestão respeitava. Os agricultores, como qualquer empresário, respondiam a estímulos económicos; algumas das respostas erradas eram decorrentes de estímulos errados. Em relação ao uso da água, ele era peremptório: só podia haver agricultura regada! A outra não existia.

O novo Código Comercial era pouco ousado. O nosso pinho era naturalizado. Tinha de haver um estímulo adequado para o agricultor actuar na floresta. As florestas de recobrimento deveriam ficar à conta da colectividade. Em relação à comercialização, nós tínhamos a propensão para pensarmos em fazer tudo em grande escala; ora a selecção começava pelos pequenos. Tinha havido a fixação de limiares demasiadamente grandes para nós, tanto nas redes comerciais como em relação às directivas comunitárias. Pelo contrário, o programa LEADER havia sido bom, porque havia “posto a fasquia” a uma altura boa para nós. Deveria dar-

-se preferência ao acompanhamento dos agricultores que tínhamos e não lutar contra eles. Observava-se um “desligamento” dos técnicos em relação à prática; não deveria ser possível admitir técnicos para os serviços de secretaria, antes de eles passarem pelo campo. A viabilidade das produções teria de ser demonstrada pela lógica. As contas tinham de ser feitas na base da transformação da energia em energia. O que mais nos deveria importar eram as culturas de regadio. A nossa melhor agricultura era tão boa como a melhor do mundo, o problema é que ela coexistia com outra que não era nada boa. Tínhamos de conferir à água, na agricultura, a importância que ela merecia.

No Alentejo havia muitas contradições que importava ultrapassar. Era a nossa região que mais sofria as consequências da PAC, tanto em relação aos cereais como à produção de bovinos. A solução dos seus problemas passava pelo regadio. E havia zonas em que a resposta seria a floresta (de sobre). Havia uma grande dependência das empresas agrícolas do funcionamento dos serviços públicos, particularmente no que respeitava ao atraso dos pagamentos devidos; o dinheiro tardava a chegar aos agricultores, quando era certo que estes dependiam demasiadamente dele. Dever-se-ia tentar prolongar o mais possível o tempo de vigência dos subsídios de modo a permitir a necessária adaptação dos agricultores às novas condições de trabalho. A distribuição interna dos subsídios tinha que ser revista e os critérios de definição de prioridades devidamente explicitados. O Alentejo poderia sobreviver como região agrícola desde que dispusesse de água para o regadio. Além do Alqueva, deveria dar-se atenção também aos pequenos regadios; a água era um factor de produção essencial. O tempo que, no Ministério do Ambiente, se levava para analisar os projectos desses regadios era demasiado; tinha de se ser mais lesto. Os sistemas de sequeiro à base de cereais iriam acabar. Só sobreviveriam as culturas regadas.

A Administração Pública estava a interferir demasiadamente; e verificava-se que tinha vindo a perder competência. O que afligia este meu convidado era o “funcionário público zeloso, mas incompetente”!... A caça, em algumas partes do País ajudaria a viabilizar a agricultura, como complemento de algumas explorações. Deveria falar-se mais em desenvolvimento rural e menos em desenvolvimento agrícola. Mas a burocracia invadia tudo, com muitas decisões sujeitas ao livre arbítrio de funcioná-

rios pouco qualificados. Deveria tornar-se patente a interligação entre agricultura, ambiente e conservação de recursos naturais; inventavam-se conflitos inexistentes; mas esses falsos conflitos caíam bem no tímpano do cidadão urbano... A investigação científica era muito importante; mas estava-se a propor muitos projectos, neste domínio, que não eram necessários por já dispormos de conhecimentos nessas matérias; antes de investigar era preciso fazer o levantamento exaustivo do que já se sabia. Mas havia uma falta de ligação patente entre a investigação e os problemas práticos a que era importante responder. Deveríamos adaptar os conhecimentos disponíveis às necessidades do País; e não se deveria ter vergonha em relação ao confronto com os outros, neste domínio; era importante quebrar os “casulos” existentes e abrir a nossa universidade ao exterior. Importava acabar com a desconfiança nas relações entre o Estado e o Cidadão; ela era sistemática no que respeitava aos contactos com o sector privado e com o indivíduo. Deveríamos fomentar o espírito ganhador e a capacidade de iniciativa. Verificava-se que a sociedade urbana estava cada vez mais preocupada com o ambiente rural; ora não havia essa preocupação no próprio meio rural. Era preciso dissociar o ambiente da agricultura; o ambiente rural deveria estar nas mãos dos agricultores; eram eles que zelariam pela sua conservação. Era a pobreza a responsável pela degradação do meio.

Os agricultores deveriam ser valorizados; para isso tinha de se estabelecer um clima de confiança entre a administração e o agricultor e entre este e a sociedade em geral. Os empresários agrícolas deveriam dispor dos mesmos apoios que os outros empresários. O INGA (Instituto Nacional de Intervenção e Garantia Agrícola), em 1994, havia pago a tempo as suas participações; isso tinha criado um outro clima naquelas relações. A gestão da água era essencial, até para a conservação da natureza. Nós, em Portugal, tínhamos condições para poder competir, tanto em quantidade como em qualidade. Mas já havíamos começado a perder a “guerra das florestas”; deveria desmistificar-se a questão do eucalipto. O que era preciso estava a ser um bom ordenamento florestal. O sector frutícola apresentava-se cheio de potencialidades, mas há cinquenta anos que não tínhamos fruta para vender. Conviria dar muita atenção à transformação dos produtos e à sua comercialização. Para isso era preciso cuidar da formação dos empresários e dos técnicos agrícolas. A investigação precisava de ser reorien-

tada; nós dispúnhamos de condições para ter as melhores sementes do mundo. As associações de agricultores reclamavam uma reorganização profunda; elas deveriam ter força, como acontecia em outros países, nos quais eram elas que recomendavam a investigação que se revelava necessária. A informação aos agricultores representava uma prioridade, na condição de ser correcta e atempada; também aqui as associações teriam um papel importante.

A Região do Norte, em matéria de empresas agrícolas, estava pior do que o Alentejo e o Ribatejo; a competitividade destas vinha-lhes da água e dos investimentos feitos e em curso em matéria de hidráulica agrícola. Tínhamos estado vinte anos sem construir novos regadios; era preciso concluir rapidamente os do Mondego e da Cova da Beira. O Sotavento Algarvio tinha começado tarde. Temia que o Alqueva demorasse tempo de mais, por isso, simultaneamente com o grande empreendimento, deveria atender-se, também, a uma constelação das pequenas e médias barragens que eram necessárias nas zonas não dominadas por aquele. O Vale do Tejo era a melhor coisa que nós tínhamos; por isso deveríamos tratar da sua defesa, do seu enxugo e da sua rega. Quando uma lei era difícil de aplicar, não se aplicava. Era o que havia acontecido com a Lei da Água. Havia que vencer a resistência contra os regadios colectivos; a Lei da Água, então vigente, só criava dificuldades. As comunidades rurais eram mais fáceis e baratas de manter do que as urbanas; convinha olhar para elas. Em relação à florestação, os fundos disponíveis tinham de ser consonantes com as prioridades definidas; não se deveria fazer um excesso de publicidade em relação a medidas insuficientemente dotadas; isso só prejudicaria e atrasaria o seu implemento.

Deveriam ser isentos de imposto fundiário os montados de sobro pela contribuição que davam para a riqueza nacional e pelo tempo que demorava a produção. Os sobreiros doentes deveriam poder ser abatidos sem as delongas burocráticas vigentes naquela ocasião; tinha de se recorrer a um procedimento simplificado. A comercialização dos produtos da agricultura era essencial; havia sido a sobrevalorização do escudo que se revelara fatal; as grandes cadeias de supermercados portugueses compravam muito na Alemanha, onde pagavam a 120 dias e a uma taxa de 4%; nada disso elas conseguiam em Portugal; daí a sua preferência pelas compras no estrangeiro. Tínhamos que optar por culturas competitivas,

sendo o arroz era uma delas; já havíamos sido o terceiro país mais competitivo da Europa, por isso deveríamos apoiar as medidas estruturantes necessárias. Tinham sido tomadas algumas decisões erradas no sector da viti-vinicultura, pelo que era tempo de arrepiar caminho. Quem vivia da agricultura deveria beneficiar de apoios privilegiados. As cooperativas, em Portugal, não se haviam afirmado como em alguns outros países; por isso não havia vantagem em diferenciar entre cooperativas e produtores privados.

A contribuição autárquica estava a funcionar como um “desincentivo” em relação à exploração florestal; considerava o valor da terra mais a madeira que estava em cima; ora, isso desincentivava a exploração florestal. O Ministério do Ambiente não deveria ter órgãos executivos; conviria que se limitasse a definir doutrina e a especificar parâmetros; isto é, aqueles órgãos seria bom que estivessem nos Ministérios da Indústria e da Agricultura, sendo as suas práticas interiorizadas consoante os sectores.

Havia culturas como a do tabaco ou a da beterraba que só subsistiam com subsídios; por isso não interessavam. Na transformação dos nossos produtos agrícolas é que residia o segredo da prosperidade do sector. Mas os agricultores não estavam a oferecer condições de abastecimento à nossa indústria; por isso as importações haviam crescido tanto. A centralização da comercialização era negativa; por isso convinha mantê-la dispersa. Os produtos em que éramos manifestamente concorrenciais pareciam ser: os tomates, os pimentos, os brócolos e o azeite. Este último representava uma cultura rara e boa, pelo que merecia que se apostasse muito no sector. Não se podia impor limiares à plantação de oliveiras; a portaria que os fixava estava errada, impondo-se, por isso, a sua revogação urgente. Escusado será acrescentar que se travou uma utilíssima discussão entre os presentes. Mas havia um acordo geral em relação às propostas feitas.

22.<sup>a</sup> Reunião | 3 de Janeiro de 1995

A ocupação dos tempos-livres deveria merecer uma atenção particular, porque ela respeitava a muitos e tinha propósitos diferentes consoante se tratasse de jovens, adultos ou reformados. Era, contudo, certo que ela teria de varrer todo esse espectro. Numa economia liberal era difícil enquadrar a ocupação dos

tempos de lazer. Na escola ela deveria traduzir uma estratégia de motivação e de valorização pessoal, preparando os jovens para aprender as suas necessidades materiais e espirituais. Entre outras coisas, tratava-se de fazer habituar as pessoas a conviver em sociedade; as escolas deveriam, assim, ter a preocupação de preparar os jovens para a convivência. Os tempos-livres deveriam ser tidos como tempos de realização pessoal. No que respeitava à terceira idade, deveria insistir-se na prática dos desportos adequados e na frequência de universidades especiais que ajudassem a ocupar a mente e a despertar um novo interesse pelos campos que os visados escolhessem. O lazer deveria, assim, representar um instrumento especial de formação. Era evidente que, para todas as idades, o desporto deveria ocupar um papel importante no preenchimento desse tempo. Mas a ocupação do tempo de lazer nem deveria ser grátis nem ficar à conta exclusiva do Estado. Deveria, por isso, definir-se uma espécie de limiar do direito ao lazer, distinguindo-o por faixas: o escolar, o profissional e o dos ex-profissionais. Tal como a escola estava a funcionar, não era possível contar com ela para organizar a ocupação dos tempos livres. Deveria fomentar-se desde cedo, o associativismo, porque tinha de ser através deste que se iria responder a uma necessidade que era um facto. O associativismo para o desporto deveria envolver os alunos, os pais e professores, não esquecendo a colaboração indispensável com as Autarquias Locais. Aliás, estas teriam de ser as organizadoras das actividades de ocupação dos tempos-livres, para os mais velhos. Estes já não mostravam a energia necessária para assumirem, directamente, esse encargo. Os pais deveriam ser envolvidos na criação de clubes para os filhos; seria uma boa maneira de os acompanhar e de zelar pela sua formação em associativismo. Os jovens sabiam-se organizar melhor do que nós admitíamos. Mas a escola representava uma carga muito grande em cima deles que aconselharia a que os tempos-livres fossem organizados fora da escola. Era, todavia, importante que os pais não interferissem demasiadamente, deixando os jovens organizar-se. Revelava-se importante não deixar os jovens habituarem-se aos subsídios; estes deveriam ser evitados. Havia uma idade em que os jovens já sabiam organizar-se e uma outra, em que precisavam de ser estimulados a fazê-lo. Era preciso sensibilizar os pais e responsabilizar os jovens. Quando estes eram chamados a

participar financeiramente, tornavam-se mais responsáveis e cumpridores. Por isso, revelava-se tão importante fomentar a capacidade de organização dos próprios jovens. Estava a observar-se que os pais passavam a ligar cada vez menos aos filhos e isso iria trazer as suas consequências; particularmente crítica era a situação dos filhos de pais divorciados ou carenciados. Deveria, por todas as formas, contrariar-se o isolamento. Mas, este meu convidado insistia: nada de-veria ser dado de graça!...

A discussão sobre educação e ocupação dos tempos livres acabava sempre por ir parar à família. A popularidade da televisão, para esse efeito, tinha a ver com os seus atributos: era barata, cómoda, passiva, fácil e podia usufruir-se sozinho. A oferta da televisão iria aumentar; a sua componente generalista veria diminuir o seu tempo, mas a oferta global iria crescer. Sair do “ghetto televisivo” e ir para a rua era difícil. Daí a necessidade da contribuição da escola e do associativismo. Tornava-se importante fomentar a leitura, mas isso revelar-se-ia complicado de fazer; basicamente tratava-se de um problema da escola. A televisão era, simultaneamente, o grande professor de música e um “baby-sitter” sempre disponível. Tornava-se urgente encontrar fórmulas mais equilibradas de ocupação dos tempos-livres e, sobretudo, mais activas.

A um dos meus convidados preocupava-o, especialmente, a ausência de relacionamento entre pais e filhos. Havia formas de lazer diferentes entre uns e outros e isso contribuía para o afastamento. As crianças chegavam à fase de inserção na sociedade muito egoístas; isso contribuía para o seu isolamento. O fomento do associativismo impunha-se. Não poderia haver tempos mortos no dia das crianças; o desporto escolar era fundamental; mas este teria de representar apenas uma das vertentes da ocupação dos tempos-livres. Deveria estimular-se o contacto com a Natureza e o gosto pelas actividades ao ar-livre. Era urgente encontrar alternativas à televisão como forma de ocupação do tempo de lazer; teria de se sair da monotonia do televisor.

Uma outra convidada achava que as actividades de lazer não deveriam ser pagas; simplesmente porque a maioria dos pais não tinha dinheiro para gastar. Havia uma parte importante da ocupação dos tempos de lazer que deveria competir ao Estado. Era o caso da frequência dos diversos tipos de museus que

existiam. A gratuidade dos museus deveria ser assegurada para esse efeito; a experiência mostrava que os museus estavam cheios aos domingos de manhã, quando não eram cobradas as entradas. Verificava-se que, mesmo aqueles que dispunham de meios, não os orientavam para a cultura. Observava-se um divórcio entre o museu e a escola; talvez o Ministério da Educação pudesse ajudar a resolver o problema dos transportes que parecia ser bloqueador. O associativismo só traria benefícios; deveria procurar assegurar-se a colaboração das Câmaras Municipais. Um problema tinha a ver com a falta de monitores nos museus que pudessem assegurar uma frequência útil dos mesmos. O acesso à leitura deveria ser estimulado através da oralidade; esta, se fosse competentemente explorada, levaria os jovens à frequência dos livros. Deveria haver, nos museus e nas bibliotecas, animadores especializados para a orientação dos jovens. Tinha de haver “chamarizes” nos museus. Mas era certo que o recurso a um bom vídeo poderia ter enormes benefícios. Os tais chamarizes deveriam ser temáticos; havia temas atractivos imediatos, como era o caso do desporto. Os museus e as bibliotecas reclamavam formas muito bem pensadas para atrair os jovens. Havia actividades atractivas relacionadas com as profissões para que eles revelassem alguma forma de atracção; as crianças não sabiam escolher as profissões; por isso, deveria ser fomentado o seu conhecimento, através do contacto com profissionais variados que com eles conversassem. A ida ao museu deveria ser organizada com imaginação (“Como passar um dia no Séc. XVIII ou no final do Século XXI”?). O que era importante revelava-se ser o estímulo da imaginação e da criatividade dos jovens. A visita a fábricas e a empresas dos mais diversos ramos era importante. E, naturalmente, também o contacto com o próprio País; eram mais raros do que poderíamos supor, os miúdos que viajavam. Deveria estimular-se a criatividade e dar facilidades à exibição; nunca se conseguiria formar bons profissionais no domínio das artes sem possibilidades de exibição. A leitura deveria ser estimulada dentro da própria aula por via da adopção de um livro por quinzena que seria devidamente comentado. Era importante fomentar o conhecimento do País, das suas paisagens e respectiva interpretação, dos seus costumes, das tradições e da nossa história. Tudo devidamente explicado. Os serviços educativos dos museus tinham de ser reforça-

dos. A proposta anterior de tomar conhecimento das paisagens e das tradições deveria ser feita por via directa e não somente através da televisão. As crianças eram frágeis e vulneráveis às coisas que lhes vinham de fora. As tradições deveriam ser valorizadas numa perspectiva de hoje; cada monumento deveria ser integrado no seu enquadramento. A literatura lucraria em ser estimulada através de formas lúdicas; os “veículos” eram muito importantes nessa comunicação. Deveria investir-se mais na formação de animadores.

Havia pouca presença da música na escolaridade obrigatória. O papel desta estava muito ausente na nossa vida pública (Hoje – 2017 – as coisas estão a mudar substancialmente). O grupo “Madredeus” era o grupo “portátil” por excelência; sucesso na apresentação e sucesso no preço. O conhecimento da profissão era muito importante; por isso, deveriam ser conhecidos os músicos. A música era excelente para promover a aprendizagem de outros símbolos e de outra linguagem. Deveria haver muitas oportunidades públicas para entrar em contacto com a música. Tinha de se olhar para as salas de espectáculo; o País estava cheio de salas antigas desocupadas e a precisar de recuperação. A expectativa local acerca das organizações vindas de Lisboa era sempre muito frustrante; impunha-se apoiar a iniciativa local, dando-lhe a importância devida.

Não poderíamos esquecer-nos dos idosos que eram em número crescente. A evolução indicava que se estava a passar do ócio para a actividade. As pessoas queriam férias dinâmicas, não só debaixo do ponto de vista físico, mas também do cultural. As férias deveriam ficar na memória. As pessoas estavam interessadas em conhecer a cultura dos locais visitados; isso acontecia, nomeadamente, com muitos turistas alemães que visitavam Portugal. As férias conviria que fossem activas e organizadas por pessoas das regiões visitadas.

O desporto, o turismo e a cultura andavam de mãos dadas. Não se poderia perder o desporto escolar; para isso tinha de se olhar para as infra-estruturas desportivas. A formação dos animadores culturais, desportivos, musicais, etc., deveria merecer a maior atenção. Portugal era mal conhecido pelos próprios Portugueses e isso impunha-se que fosse alterado. Os Portugueses haviam perdido muitos laços que os ligavam, porque não sabiam nem história, nem geografia, nem cultura de Portugal. Na divulgação e atracção era importante a in-

tervenção de vedetas que ajudassem a estabelecer ligações. Não deveriam ser esquecidos os mais velhos. Se se tinha de dar particular atenção ao desporto para os mais jovens, a cultura era para todos. As pessoas viam muito mais televisão quando não estavam em férias do que quando o faziam. Ora a televisão estava em degradação manifesta.

Nós escolhemos o lazer e não fazemos o lazer. Convinha que o lazer fosse repartido ao longo do tempo e não concentrado todo num único mês. O lazer tinha dimensões desportivas, culturais e ambientais que conviria interligar; o lazer desportivo não deveria ser ocupado em recintos fechados, mas ao ar-livre. O lazer associativo apresentava qualidades importantes que não poderiam ser negligenciadas. Como forma de ocupação dos idosos abria-se a oportunidade de eles serem animadores culturais, desde que fossem devidamente formados para isso. Deveria ser fomentado o associativismo para a prestação de muitos serviços. O turismo tinha de ser generalizado a muitas camadas sociais. Apesar de tudo, em Portugal havia mais espírito de família do que se poderia concluir do que tinha sido dito; mas era importante proporcionar espaços de lazer comum a pais e filhos, criando oportunidades de convivência entre gerações.

Tornar as pessoas mais felizes não dependia nem do dinheiro nem do tempo-livre. Era importante que elas se pudessem realizar pessoalmente; todas as pessoas deveriam poder fazê-lo. O conhecimento das profissões revelava-se importante para se poder proceder à sua escolha. O desporto era importante até certa idade; o lazer dos idosos não o incluía, normalmente. Era importante assegurar um desfazamento dos horários e dos tempos de trabalho; os horários em “part-time” poderiam trazer vantagens às pessoas; a separação de horários de modo a facultar mais tempos-livres poderia evitar muitas perdas de tempo. Conviria optar pelo sistema de férias repartidas, evitando a concentração, as épocas de ponta e as épocas mortas. Punha-se a questão de saber até que ponto poderia a empresa contribuir para a ocupação dos tempos-livres. Sobre tal, este meu convidado recomendava o envolvimento das empresas na organização dos tempos-livres dos seus empregados, pois era uma maneira de assegurar a sua rentabilização por via da humanização das relações; a rentabilidade tinha muito a ver com a satisfação

pessoal de cada um. Em Portugal, havia grandes potencialidades em matéria de mercado dos tempos-livres, nomeadamente por causa do clima de que beneficiávamos. Além disso, éramos um país seguro. As pessoas estavam a procurar, cada vez mais, férias activas. Não se deveria esquecer que se optássemos por fazer isso, se deveria assegurar um bom apoio médico nos locais de prática dessa actividade. Deveria fomentar-se o conhecimento de países de língua portuguesa. Mas eles não eram suficientemente atractivos para os jovens. Aliás, havia neles muitas zonas degradadas e isso dificultava o turismo.

A definição de tempo-livre representava uma questão conceptual relevante. An-dámos cem anos a lutar pela diminuição do tempo de trabalho e, agora, estávamos preocupados para saber como ocupar o tempo-livre! E o que era o lazer dentro desse tempo-livre? Para um jovem, o tempo-livre era o que ele não passava na escola. Mas, para um idoso, ele era definido de forma diferente. Os tempos-livres ocupados por obrigação e não por devoção não eram tempos-livres. Em relação aos jovens, o Estado tinha legitimidade para intervir na organização dos seus tempos-livres, porque estes faziam parte, potencialmente, da sua formação. As crianças deveriam poder desenvolver a sua capacidade criativa e exercitar o seu sentido crítico. O espírito de aventura tinha de ser caldeado com outras coisas; não poderia ser moldado através da televisão; tinha de ter outras formas de ser construído. Um facto certo é que se não houvesse televisão assistiríamos a uma grande perturbação social; sem ela, não se saberia como ocupar o tempo. Mas, para ocupar o tempo-livre, era preciso dinheiro e o Estado não deveria intervir na escolha das formas de ocupação dos tempos-livres. Havia muitos idosos sem qualquer espécie de integração socio-económica, o que fazia do seu tempo uma ante-câmara da morte; e isso era cruel. Não intervindo na escolha, o Estado deveria, contudo, proporcionar formas de ocupação sadia do tempo-livre dos idosos. Em Portugal havia, naquela ocasião, 700 bandas de música, 300 grupos cénicos e 280 ranchos folclóricos que, melhor ou pior, estavam todos a funcionar e activos. Havia, contudo, pequenas coisas que tinham de ser apoiadas para que eles preenchessem melhor o seu papel; por exemplo, o fornecimento de instrumentos às bandas de música. Dever-se-iam aproveitar as dedicações que se

manifestavam de forma voluntária; era mais fácil contribuir somente com os pequenos impulsos necessários. Tinha que se atender ao facto de os animadores, que eram fundamentais, serem diferentes dos meios urbanos para os rurais. Uma ocupação de que havia carência envolvia os guias turísticos conhecedores e bem-formados que existiam em pequeno número nos grandes meios urbanos, faltando aos pequenos e no espaço rural. Era importante que todos tivessem um conhecimento razoável das suas raízes.

Constituíam um facto a observação de que as pessoas estavam a durar mais. Tornava-se importante ocupá-las para lhes assegurar alguma qualidade de vida. O País, em termos culturais, não oferecia grandes escolhas. Ora, não havia dicotomia entre desporto e cultura, porque ambos deveriam ser praticados. Havia coisas que só se aprendiam antes dos dez anos. A este meu convidado preocupava-o a aprendizagem motora. Por isso, ele recomendava uma interligação entre a escola e o sector da saúde.

Deveria ser distinguido o sistema educativo formal dos grandes centros e dos pequenos. Mas, em ambos, tornava-se imprescindível que o professor conhecesse o aluno; tudo era diferente quando isso acontecia. O Estado deveria fomentar a construção de infra-estruturas que todos pudessem utilizar. Era importante contribuir para a formação de bons espectadores quer de acontecimentos desportivos, quer dos culturais. A disponibilidade de bons vídeos era importante para a formação artística. A indústria do lazer seria a grande indústria do século XXI. E Portugal estava em boa posição para aproveitar essa onda. Mas isso não era somente turismo; englobava, também, a cultura e o ambiente. Seria uma actividade multi-facetada.

23.<sup>a</sup> Reunião | 10 de Janeiro de 1995

Os Portugueses tinham sucesso sistematicamente, quando iam para fora; quais eram os factores de rigidez que os impediam de o ter cá dentro? Deveríamos definir uma estratégia nacional antes de a estabelecer para as relações com o exterior. Era certo que iríamos ter uma situação muito séria quando se esgotassem os recursos comunitários de que vínhamos usufruindo. Parecia mais conveniente apostar nos serviços, mas deveríamos fazê-lo de modo selectivo. Por outro lado, seria bom que desenvolvêssemos os sectores tecnológicos que nos permitissem oferecer serviços.

Quais eram os mais importantes? Tinha de se fazer um esforço tecnológico determinante em relação aos recursos naturais. Havia mais “clusters” interessantes do que os que tinham sido definidos por Michael Porter; seria bom que nós próprios os definíssemos. Deveríamos desenvolver tecnologias e fazer investigação em relação a elas. Mesmo no sector têxtil havia segmentos em que valia a pena apostar. Era manifesta a falta de cultura tecnológica e científica dos Portugueses e nem mesmo as empresas faziam a sua promoção. Impunha-se que desenvolvêssemos as tecnologias ligadas aos sectores mais promissores; tínhamos poucas apostas tecnológicas válidas. Deveria haver “bolsas tecnológicas”, mas conviria que fossem os empresários a defini-las. As empresas portuguesas tinham que adquirir o hábito de encomendar investigação em Portugal. O sistema educativo era muito importante; mas havia muita desorganização no sector; os valores eram, naquela altura, diferentes dos de há trinta anos atrás; seria bom que se desse aos jovens uma perspectiva de futuro. Portugal não conseguiria sobreviver se não desse relevo às suas exportações; para isso, o papel das associações empresariais seria fundamental. Bem como para a definição da estratégia a seguir e para o estabelecimento dos sectores a apoiar; as associações deveriam constituir interlocutores privilegiados. A estrutura produtiva, daí a uns anos, não seria a mesma daquele momento; as expectativas dos jovens não se coadunavam com as actividades então correntes; se não introduzíssemos novas áreas eles iriam para fora. O desemprego iria constituir sempre um problema na Europa Ocidental.

Um outro convidado estava de acordo com a necessidade de definir mais “clusters”. Não tinha perspectivas optimistas em relação aos NIC (New Industrialized Countries) nem ao Japão; eles teriam a sua evolução própria. A produtividade preocupava-o. Por isso, estava pessimista em relação a Portugal que era uma pequena economia muito aberta e, portanto, muito sujeita aos ventos que vinham de fora. Abominava as posições passivas como eram as que observava em Portugal, pois elas condenar-nos-iam ao insucesso. Era certo que muitas das nossas empresas iriam desaparecer. A poupança interna tinha de ser fomentada para se poder investir nas muitas pequenas e médias empresas que precisavam de se modernizar. Não era partidário da nossa especialização em serviços; a industrialização era necessária para pôr o sector produtivo a funcionar. Mas recomendava

o apoio ao nosso investimento no estrangeiro. Havia uma necessidade urgente de dispor de sociedades de capital de risco. O acesso ao crédito não estava a ser fluído. Os bancos deveriam apoiar os próprios grupos económicos a que pertenciam, o que não estava a acontecer. A acumulação de poupança era imprescindível. Temia que não tivéssemos empresariado preparado para resistir à invasão de empresas estrangeiras que viriam instalar-se nos nossos melhores sectores; e, evidentemente, os empresários não estavam preparados para o auto-financiamento, por não disporem de capital; tinham, por isso, que recorrer ao capital alheio. Não era a favor de uma liberalização feita de supetão, apesar de saber que no Luxemburgo ela havia revestido essa forma e dado bom resultado. Tinha de haver uma política mais activa e agressiva no estrangeiro para promover as nossas exportações. O Estado deveria fomentar e apoiar a instalação de empresas portuguesas no estrangeiro. Os meios libertos pelas empresas não eram suficientes para elas procederem ao seu auto-financiamento.

Os problemas maiores que nós tínhamos eram de natureza económica. Havia os constrangimentos que sofríamos para nos encaixarmos na legislação comunitária, mais os efeitos da liberalização, mais, ainda, a crise económica; tudo estava a desabar sobre nós. Era preciso ser resistente!... Por outro lado, a estrutura política estava a dar mostras de um cada vez maior afastamento em relação à Sociedade e de ser demasiadamente partidarizada. As relações entre o Governo e a Oposição e entre os representados eram muito antiquadas. A Sociedade tinha de se modernizar. Havia uma manifesta falta de adesão às medidas que se tomavam. E permaneciam algumas experiências estatizantes muito fortes. Era claro o divórcio entre o poder e o Cidadão; não havia instituições de charneira a funcionar. Não havia iniciativas a brotar de baixo para cima; a iniciativa corrente pertencia sempre à Administração. O próprio Governo estava muito partidarizado. Os partidos políticos, em Portugal, eram "narcísicos" e não faziam apelo à população. Não havia solidariedade entre nós, nem preocupação do Governo em fazer-se ouvir e ouvir os outros. A Assembleia da República era composta por uns Senhores que não sabiam para o que haviam sido eleitos; faltava uma ligação forte entre os representantes e os representados. Não existiam estruturas intermédias que assegurassem uma comunicação fluída. O partido no poder

não se estava a abrir à Sociedade; ora o Governo tinha de sair da situação de autismo em que persistia. A população estava, manifestamente, desorientada. No sector da saúde, os laboratórios de medicamentos manipulavam completamente os médicos. Lembrou o General de Gaulle que não tinha nenhum porta-voz e que falava directamente à população quando entendia dever fazê-lo. A comunicação com os eleitores tinha de ser fortíssima e não deveria ter lugar apenas na aproximação das eleições; impunha-se que ocorresse durante todo o período entre elas. As relações entre os Deputados e os Cidadãos tinham que levar uma grande volta; sabia-se muito pouco sobre o que se passava na Assembleia da República. Não estava a haver um nível de comunicação suficientemente eficaz num país que atravessava uma crise muito séria. Este convidado recomendava a realização de um inquérito à juventude, tal como havia feito Balladur, Primeiro-ministro da França. Teria de se resolver o problema da transparência e da respeitabilidade dos governantes. A questão do financiamento dos partidos deveria ser solucionada com a maior clareza, bem como acompanhada a evolução do património dos Ministros e dos Autarcas. A reforma do Poder Local mostrava-se urgente. A televisão não estava a funcionar como serviço público; alguém deveria controlar o “produto” que ela estava a servir-nos, mas isso não poderia ser feito pelo Governo, porque, dessa forma, seria censura. Tinha que se definir uma instância independente capaz de fazer cumprir as orientações constantes da lei. Havia, no sector, uma evidente irresponsabilidade; ele estava recheado de pessoas mal preparadas. Os políticos tinham de falar mais, mas também deveriam ouvir mais. A questão da imigração para Portugal era muito grave; deveria possuir-se uma imagem da sua agregação ao longo do País. A Segurança Social constituía outra área de preocupação; tinha de se explicar o que iria acontecer. A exclusão estava a abranger demasiados grupos; tornava-se urgente saber quem eram eles. No âmbito da Saúde, deveríamos reconhecer que os hospitais portugueses eram muito bons, contudo, as despesas com o sector mostravam-se inoportáveis; tornava-se urgente preparar as pessoas para pagarem parte dos encargos e consoante as suas posses. Deveria reflectir-se mais sobre os grandes problemas da Sociedade Portuguesa. Quem supervisionava a televisão? O Governo estava paralisado, porque não queria ser acusado

de censura, porém, ela não poderia andar à rédea solta como então sucedia. A televisão apresentava o que pensava serem os desejos dos consumidores. Deveria haver alguém a supervisioná-la. Aquando da abertura concebida para canais privados, dever-se-ia ter pensado em robustecer mais o Canal 2 da televisão. O resultado havia sido repartir um pequeno mercado de publicidade por mais dois canais com o resultado expectável de abaixamento evidente da qualidade. Os serviços em Portugal eram caros; a qualidade dos mesmos deveria contar mais; as pessoas iriam começar a atribuir-lhe maior peso; teriam de se preparar para o pagar. No quadro da Administração Pública havia que definir claramente o papel dos Directores-gerais, dado que eles eram designados muito mais pela confiança política do que pela sua competência e isso era negativo. Tinha de haver uma relação de muito mais humildade nos contactos com o público que deveria ser auscultado a respeito das suas expectativas. A “guerra das audições” na televisão estava a atingir níveis completamente desajustados; era preciso corrigir isso. A banca havia ajudado pouco as empresas quando as inundou de crédito fácil. As empresas estavam, generalizadamente, com estruturas de capital muito defeituosas. Por outro lado, havia uma deficiente gestão de activos. A concessão de crédito deveria ser rápida, mas não facilmente obtida; tinha que ser apoiada em justificativos bem fundamentados, sendo a exigência benéfica para as duas partes. Durante as grandes crises quem mais sofria eram, sistematicamente, as médias empresas. Mas estava a observar-se um factor qualificativo novo na banca portuguesa e isso era bom para todos. Já não era possível conceder crédito de forma imprudente. Os riscos eram, então, muito elevados já não havendo margem para acomodar imprudências. Mas era certo que quem mais sofreria seriam as PME. O empresariado precisava de debater mais a questão dos valores; as pessoas não dispunham de referenciais seguros a que se pudessem agarrar. A Sociedade Portuguesa estava, nesse tempo, excessivamente dominada pelo pragmatismo. Era preciso, por isso, discutir a questão dos valores, em muitos locais: na escola, nas associações empresariais, nos partidos políticos, etc. Deveriam ser dados incentivos aos serviços que trabalhassem bem. Teríamos de pagar colectivamente o montante suficiente para assegurar o mínimo das prestações sociais, o resto deveria ser pago pelos be-

neficiários que, desse modo, ajudariam a racionalizar os serviços. Em Portugal havia, nessa ocasião, uma dependência exagerada do Estado no que respeitava à protecção social. O Estado, também dominado pelo pragmatismo, não havia tornado transparente o problema; ora, era importante individualizar as prestações e racionalizar o uso dos bens públicos. Este meu convidado não entendia que o Governo tivesse metido na gaveta a lei das rendas; ela revelava-se indispensável. Era necessário tornar claro para as pessoas que havia um custo da solidariedade social e da convivência social; isso reclamava explicações.

A administração da Justiça tinha de ser feita em tempo útil, tanto na esfera criminal como na cível. Na última, a situação era dramática para as empresas. A máquina da administração judicial estava emperradíssima e a sua lubrificação não era somente uma questão de meios; precisava, urgentemente, de uma grande reorganização. A corrupção estava generalizada e não era exclusivamente na alta administração que havia suspeitas, também o Poder Local era objecto delas. Era preciso uma grande reforma administrativa na qual voltasse a figurar a regionalização administrativa. Havia um número exagerado de Municípios e outro exageradíssimo de Freguesias, pelo que era preciso racionalizar todo este sector da nossa administração. Portugal tinha uma longa tradição de esperar pelos benefícios de um Estado-providência; ora isso tinha acabado, logo, já não se poderia invocar o alibi de que a culpa era do Governo. Era urgente acabar com a “subsídio-dependência”. Mas havia, ainda, missões que competiam ao Estado. O sector da Educação havia-se deteriorado de tal modo que seria preciso uma geração para o recuperar. O pior havia sido o recrutamento dos professores, pois tinha sido absorvida muita gente sem preparação nem qualidade; por isso, estávamos a reproduzir um sistema errado. Tinha-se nivelado por baixo, daí resultando uma mediocridade generalizada. Deveria recomeçar-se pelo escalão primário, fazendo os acertos possíveis em todos os outros. A transparência e a luta contra a corrupção deveriam também constituir iniciativas do Governo, não deixando esse papel unicamente para a magistratura, pois esta levava muito tempo a produzir resultados. Aliás, não era conveniente deixar todo o poder ao Ministério Público; a experiência aconselharia à partilha de responsabilidades neste domínio.

A formação de base era determinante, por isso se deveria dar a maior atenção à escola primária. A nossa investigação científica tinha de ser fortemente apoiada. Por exemplo, não inventávamos medicamentos novos e produzíamos poucos, pelo que era urgente alterar a situação. Esta minha convidada não via definida uma política de saúde e isso inquietava-a; este era um sector que determinava grandes gastos e, por isso, era preciso racionalizá-los. Ao contrário do que se poderia supor, a população não apreciava os medicamentos gratuitos. Em Portugal, os cuidados de saúde primários eram maus, enquanto os outros eram bons. Ela era muito a favor da existência de medicamentos genéricos. O problema não estava em construir um hospital novo, mas em saber geri-lo bem. As máquinas e os equipamentos deveriam trabalhar todo o tempo, de modo a serem rentabilizados ao máximo, substituindo-os apenas quando estivessem amortizados. A terceira idade merecia-lhe os maiores cuidados; as casas e os transportes; a mobilidade ou a rigidez e fixidez da habitação. A questão da protecção dos idosos passava por uma articulação entre as suas residências e os transportes que os serviam. Não se poderia continuar a assistir à desintegração da população.

O desenvolvimento e a modernização das telecomunicações impunham-se. Sem elas não haveria progresso possível. A falta de referências de que se havia falado tinha muito a ver com o sector da educação, o qual era o mais premente entre todos eles. O Ministério da Educação constituía, seguramente, o ministério mais difícil de gerir que nós tínhamos, sendo que, certamente, a tradição de centralismo na sua estrutura tinha muito a ver com isso. Deveria haver um acordo de regime em torno do sector da Educação; ele não aguentava tantas mudanças de rumo como as que se tinham verificado. Era preciso distinguir o que era Educação do que consistia a gestão do Sistema Educativo.

A televisão tinha que oferecer um serviço público mesmo que ele fosse deficitário. Mas deveria ser um único canal sujeito a um apertado controlo de qualidade. O complicado com o sector da Educação era a repercussão que ele tinha; um problema no seu seio representava, também, um problema nas famílias. Tínhamos uma questão muito maior na gestão do sistema educativo do que no próprio sector da Educação. As dificuldades em relação à televisão eram o que ela representava como centro do poder, por isso, tudo estava demasiadamente parti-

darizado. Os conselhos de administração haviam sido sempre muito afectados pelos partidos; isso não se estava a revelar muito adequado.

Individualmente, os Portugueses eram tão bons como os outros. O problema residia na nossa dificuldade em nos organizarmos convenientemente e em gerirmos essas organizações, tirando partido das pessoas. No Estado havia Direcções-gerais que faltavam e outras que eram redundantes; a análise dos problemas nem sempre era feita correctamente. Tínhamos vindo a dispersar recursos, além de haver um jogo de “lobbying” muito negativo. Deveríamos dispor de centros de competência e profissionalizar a análise das questões que tínhamos para resolver. Não havia nada contra a intervenção do Estado, desde que ela fosse justificada. No campo das telecomunicações precisávamos de um instituto forte e independente e não de um guarnecido por empregados da Telecom. Vivíamos numa situação permanente de conflito de interesses. Precisaríamos de dispor de regras claras para orientar o funcionamento de “lobbies” que fossem transparentes. As telecomunicações eram muito importantes para nós; não poderíamos ficar eternamente na posição de compradores. O Governo tinha um papel muito importante a desempenhar na escolha dos equipamentos que pretendia comprar. Tinha que, pelo menos, dizer o que pretendia que eles fizessem.

Os quadros intermédios portugueses não eram de grande qualidade. Isso contribuía para que a produtividade nos diversos sectores não fosse a adequada. O Governo comunicava mal as suas intenções; mesmo os projectos de grande mérito eram sistematicamente mal transmitidos. Havia uma dificuldade manifesta na escolha da linguagem adequada, o que agravava o problema de “marketing” político que ele tinha. Devia haver uma estratégia de comunicação por parte do Governo. Talvez fosse bom, para isso, beneficiar de um observatório composto por personalidades independentes.

O Governo tinha que garantir a segurança do Cidadão. Os Portugueses costumavam exigir demasiado dos seus governos. Tínhamos de formar pessoas para desempenhar tarefas mais exigentes. O comum era haver demasiados candidatos para o desempenho de funções “não pensantes”. Ora, era o contrário que nós precisávamos. Os estrangeiros, há muito poucos anos, haviam-nos visto bem, mas, naquela altura, a nossa imagem externa era muito negativa. Dava ideia que nós

tínhamos esquecido de “vender” Portugal e as suas boas qualidades. As nossas PME estavam a atravessar uma fase difícil. Estava-se a assistir à instalação de numerosas empresas estrangeiras em Portugal que vinham para ganhar quotas de mercado e para depois fechar. O Governo nem ouvia, nem sabia comunicar; mas os empresários faziam o mesmo... Estes deveriam ouvir as gestões intermédias e investir mais em “executive education”. Os executivos deveriam ser objecto de uma formação contínua. Parecia não haver solução satisfatória a curto-prazo porque as respostas reclamavam formação e esta exigia tempo. Tinha que se investir mais nas pessoas e no seu conhecimento dentro das empresas. O Governo deveria explicar uma vez e outra as suas decisões, dado que a população não sabia a razão pela qual não era conveniente haver inflação ou por que é que o escudo deveria ser uma moeda estável. Governar também era explicar uma vez e outra. A nossa Sociedade que era pobre, actuava como se não o fosse. Isso fazia com que o nosso problema fosse, antes do mais, de natureza política; e isso tinha de ser entendido pelos políticos. A Segurança Social iria, seguramente, tocar nos nossos bolsos. O nosso País exibia um nível baixo de solidariedade política.

#### 24.<sup>a</sup> Reunião | 17 de Janeiro de 1995

O meu primeiro convidado a falar disse que costumava recomendar aos jovens que aprendessem inglês e história, que adquirissem prática de uma profissão manual e que tivessem a humildade suficiente para tentar perceber a sociedade em que viviam. Só havia duas realidades permanentes a enquadrá-los: a família, onde as relações eram conduzidas pelo amor e o mercado que funcionava pelo interesse. Tínhamos que aprender a relacionar-nos com o poder, a usar o interesse como instrumento e a contar com o afecto. O valor fundamental em que tudo deveria assentar era a “Verdade”. Contentar-se unicamente com o bem-estar era errado; o mito consistia em considerar como finalidade o dinheiro e isso revelava-se muito insuficiente, as pessoas almejavam a felicidade e esta era bem mais complexa do que o acesso a bens materiais. Era muito importante saber ouvir; mais do que saber dizer. A juventude tinha de aprender a conhecer os deveres. Não se deveria reduzir tudo aos direitos. O que os jovens queriam era justiça. Era indispensável dispormos de um plano estratégico e ele seria fundamentalmente constituído por

princípios; conviria que um tal plano fosse curto! Citou a nossa Constituição que era extensa de mais. Era importante motivar os jovens suscitando o seu entusiasmo por via de uma participação activa, pelo que o voluntariado deveria ser estimulado. A coesão representava um valor que tinha de ser construído com o grau de exigência com que eram formadas as antigas confrarias. Para a estimularem era indispensável criar formas de militância assentes em ideias simples e, para os Portugueses, o que dava mais resultado era fazê-lo através de relações de afecto. Estava na moda, nessa ocasião, sublinhar o facto de se estar numa sociedade global, ora, onde nada se mostrava igual, era no domínio cultural; os modelos de comportamento não poderiam ser transferidos sem grandes adaptações. A economia de mercado era a regra, na parte do mundo em que vivíamos; convinha que ela não assentasse em demasiadas regras, porque estas limitavam demasiadamente a sua evolução. Ele era totalmente contra os subsídios; preferia a celebração de contratos-programa (Mas a maior parte dos subsídios era feita sob a forma de contrato...); a “subsídio-dependência” era nefasta para os Portugueses. Estes eram manifestamente inteligentes, mas passavam tempo de mais a ver como fugir aos impostos, em vez de se aplicar a descobrir formas de criar riqueza. Há dez anos atrás, a economia paralela representava 10% do mundo dos negócios que, já nessa altura, significava 20%! Sentia que as pessoas, em Portugal, tinham medo, tal era a confusão na qual estavam rodeadas. O sistema concorrencial não estava a funcionar, porque não era enquadrado por um sistema de justiça eficaz. Este tinha de ser profundamente actualizado e agilizado. Não queria que o plano estratégico de Portugal fosse apresentado ao público (Um general nunca dizia qual era o seu...); o que se revelava importante eram os princípios em que ele assentava; e estes deveriam ser enunciados e comunicados através de um texto simples, aceite pelo comum das pessoas. Nós mobilizávamos pouco a emoção para assegurar a participação das pessoas e isso era errado; não deveríamos insistir na “hierarquia”, para transmitir mensagens e suscitar a adesão. A honestidade, a lealdade e a competência deveriam representar valores interiorizados pela população. Deveriam ser celebrados acordos de regime em relação ao sector da Educação. Nós tínhamos vivido cem anos de “caciquismo” e quarenta de “corporativismo”; era tempo de ensaiarmos, com convicção, um regime verdadeiramente democrático.

O orador seguinte não estava de acordo com a ênfase dada à felicidade. Esta resultaria de uma busca individual que nenhuma organização estava em posição de assegurar. Abominava catecismos! Precisávamos era de espaços de afirmação e de realização individual. Qualquer documento que tivesse de ser conhecido pela população deveria ser muito atraente (Citou Guerra Junqueiro: “Se quiserem que a Constituição seja conhecida pelo povo, façam-na em redondilhas!”...). Enunciou uma dezena de prioridades: i) A agricultura e o ordenamento deveriam merecer a maior atenção; o território estava a transformar-se num mato e a desertificação ameaçava uma boa parte dele. O sector primário estava muito enfraquecido e seria difícil fazer nascer empresários agrícolas; nós havíamos tido agricultores que não eram empresários agrícolas, mas era destes que nós precisávamos. Não existia transformação dos produtos agrícolas e, por isso, estes não se viam escoados em quantidades suficientes. O sector agrícola não pesava muito no PIB, mas o seu papel na luta contra a desertificação e na manutenção de um certo estilo de vida revelava-se fundamental. ii) Como deveríamos nós proceder para ajudar a robustecer iniciativas empresariais “liputianas” que eram aquelas que apareceriam? Havia, em Portugal, algumas iniciativas bem-sucedidas, mas não estavam a alcançar a escala adequada, para terem verdadeiro impacto económico. iii) Como se deveria actuar para assegurar credibilidade ao nosso mercado bolsista? (A grande crise ainda não havia eclodido!...) Ele não tinha qualquer profundidade, não constituindo um verdadeiro mercado. Havia um problema de escala, obviamente, mas sabia-se que ocorria muita manipulação e que ninguém tinha confiança nas contabilidades das empresas que vinham a público, pois elas mereciam um crédito baixíssimo. A verdade é que não dispúnhamos de uma verdadeira bolsa. iv) Como fazer face à crise do sistema de Segurança Social e dos “welfare systems”? Em que bases assentaria um sistema novo que articulasse a previdência social com a assistência social? v) Como favorecer a atitude das pessoas e dos grupos perante o trabalho? O sistema já tinha sido demasiadamente rígido; nesse tempo ele era melhor, mas ainda não suficientemente flexível (mercado, horários, regimes, etc.); como fazer para que ele tivesse uma boa base consensual? vi) Como requalificar os sistemas de ensino e de formação profissional? Muito do que tinha

sido promovido com auxílio do Fundo Social Europeu, não usufruía de nenhuma credibilidade. vii) As relações com os PALOP eram muito importantes; deveria tentar salvar-se a língua e promover a ligação das suas elites a Portugal. Uma das formas de o fazer seria através do fornecimento de livros escolares do nível primário e até do secundário. A outorga de bolsas de estudo aos alunos universitários mais promissores deveria, também, ser tentada. viii) Deveriam ser utilizados os sistemas de crédito e de crédito à exportação para favorecer o apoio à gestão de certos serviços: os transportes, as telecomunicações, a camionagem, o saneamento básico, a rede eléctrica, etc.; os apoios deveriam concentrar-se em serviços verdadeiramente influentes. ix) A preservação do património construído representava um imperativo; as leis do arrendamento urbano em Lisboa e no Porto haviam, irresponsavelmente, sido a causa de muita degradação e depilação desse património. x) Como fazer funcionar os mecanismos de defesa dos Cidadãos numa sociedade cada vez mais agressiva? A lei que os protegia da publicidade enganosa não era cumprida. Tratava-se de uma forma de criminalidade a que ninguém fazia frente. A Sociedade estava cada vez mais agressiva e os Cidadãos não eram suficientemente protegidos. Ora, era possível conter e contrariar as agressões.

Deveríamos aproveitar a mudança do milénio que se aproximava para mobilizar a sociedade no bom sentido. A estabilidade política e macro-económica impunha-se que fosse preservada. Deveria ser lembrado aos beneficiários que os apoios comunitários tinham um carácter efémero. Era conveniente produzir e publicitar os valores dos indicadores de bem-estar social e a sua evolução ao longo do tempo; teríamos boas surpresas! Deveria insistir-se, particularmente, no sector da água e do ambiente, na ocupação dos tempos de lazer e no seu papel na formação das pessoas. Os PALOP mereciam a maior atenção. Os agentes intermédios da gestão ou não existiam ou eram insuficientemente formados. O sistema de ensino deveria ser objecto da maior atenção; as consequências da extinção do ensino técnico haviam sido muito negativas e ainda não se sabia o que daria o ensino unificado. Observava-se uma grande falta de interesse, por parte dos quadros superiores, em relação ao desempenho dos quadros intermédios; ora isso não ajudava nada a promover estes últimos. A comercialização

deveria preceder a produção; isso não estava a ser devidamente feito ao nível internacional. O sistema administrativo português estava eivado de defeitos e era muito atreito à corrupção; por cada 100 contos de lucro legítimo chegavam 12 às mãos do empresário; o resto esvaía-se, pelo caminho! As empresas internacionais que se estavam a instalar em Portugal, queriam sobretudo comprar sectores do mercado que passassem a dominar; para isso, 30% do capital da empresa a adquirir chegavam. Nós deveríamos tentar competir em mercados exigentes, abandonando a prática, então corrente, de apostarmos em segmentos baixos. Era estranho que, no domínio dos têxteis-lar, comandássemos 40% do mercado do Reino- Unido sem que fosse conhecida nenhuma marca portuguesa; isso representava o oposto do que deveríamos fazer. A criação de uma imagem global do País, associada à qualidade, representava uma acção urgente. A estabilidade política era um activo importante; mas, a aproximação das eleições e a incerteza que pairava no ar estava a causar alguns prejuízos aos agentes económicos; isso era particularmente visível em relação ao investimento, que se verificava estar a ser adiado. A inflação estava a ter um comportamento notável, mas a formação bruta de capital fixo havia diminuído. Os outros indicadores macro-económicos não estavam a ter um comportamento brilhante. Em relação à União Europeia estávamos a prosseguir uma política de convergência, mas a aproximação mostrava-se demasiado lenta. Permaneciam algumas disparidades de desenvolvimento, especialmente notórias em relação ao interior; este estava deprimido em muitos aspectos, nomeadamente no que tocava à produção e à estrutura etária. Nós éramos olhados como integrando a Ibéria e não como entidade autónoma; as “intimidades” com a Espanha que insistíamos em tornar públicas não eram muito favoráveis; pelo contrário, deveríamos afirmar, abertamente, a nossa identidade. A penetração da Espanha em Portugal estava a fazer-se por via económica e de forma sub-reptícia; isso no que respeitava aos bens de consumo e aos próprios agentes económicos que tentavam instalar-se em Portugal. Deveríamos ir preparando o País para que tivesse lugar uma retoma automática, sem apoios comunitários mas beneficiando das infra-estruturas entretanto construídas. Seria conveniente apoiar a instalação de empresas portuguesas no estrangeiro. Era urgente começar a alertar o País para a fase “pós-subsídios co-

munitários”. Em matéria de indicadores de bem-estar social, tínhamo-nos mantido na mesma posição relativa (no âmbito da OCDE) ao longo dos últimos trinta anos; nós progredíamos, mas outros também o haviam feito; tinha havido ganhos absolutos importantes, todavia, a posição relativa praticamente não se alterara. Não se tinha estudado a fundo a questão da comercialização dos nossos produtos. A desvalorização do escudo havia contribuído para não termos subido naquele “ranking”. A água representava um sector importantíssimo, porque ele iria tornar-se um bem cada vez mais escasso; deveríamos estar muito atentos às relações com Espanha no sector dos recursos hídricos. A Educação constituía o melhor vector para a participação na política do ambiente; era imperativo actuar sobre as fontes poluentes. A melhor forma de actuar nos PALOP era por via da formação, especialmente das suas elites; deveríamos lembrar-nos de que a sua juventude havia sido criada na guerra e, portanto, carecia de valores sólidos para viver numa situação de paz. O instrumento mais eficaz para essa acção seriam as formas não institucionais. Impunha-se vencer os ressentimentos. A definição de uma identidade nacional em relação ao exterior era da maior importância. Ora, havia algumas incertezas colectivas em relação à nossa identidade que convinha clarificar. A inscrição de Portugal numa área de dominante latina não era boa e, aliás, ia ao arrepio da nossa tradição que sempre tinha privilegiado a ligação à potência marítima (o Reino Unido) e aos países do norte. A identidade nacional também era importante em relação à reforma das instituições europeias e ao nosso papel no quadro da conferência inter-governamental. Deveríamos olhar para o comportamento da Holanda, país com uma população semelhante à nossa e que se havia afirmado com vigor no seio da União Europeia. Era muito importante que tivéssemos “marcas” dos nossos produtos através dos quais nos pudéssemos afirmar. As áreas prioritárias de intervenção, no âmbito do sector público, eram as infra-estruturas sociais; educação e formação do capital humano à frente. As redes de estradas e as telecomunicações também eram importantes. O regime de Segurança Social deveria ser objecto de um acordo de regime. Era do lado das despesas que se tinha de fazer o fundamental em matéria de ajustamentos (Foi invocada uma “boutade” que se dizia em França: o governo que quisesse resolver o problema da Segurança Social cairia, bem como os dois

seguintes; só o quarto sobreviveria”...)). Portugal era um “país de poupança desconfiada”... Deveria ser instilada a confiança suficiente para que todos a fizessem com aplicação... porque todos poderíamos fazer alguma coisa nesse sentido... O dinheiro barato era negativo, por isso não se poderia continuar a privilegiar os subsídios. O nosso sistema judicial não funcionava em tempo útil e, por essa razão, fazia-o mal. Era muito grave que as “contabilidades” em Portugal fossem uma espécie de ficção; isso traria consequências muito negativas. Nós tendíamos a ter uma relação ao exterior numa posição defensiva que nada justificava; ela deveria passar a ser ofensiva, como a dos holandeses. A convergência real, no quadro da União Europeia, constituía um processo extremamente lento. Mas, fazendo o balanço dos últimos dez anos, ele até tinha sido muito bom. Nós sempre havíamos “flutuado” mais do que o clima envolvente; e a formação bruta do capital fixo ainda flutuava mais!... O sector público estava a dar um péssimo exemplo, acumulando dívidas aos fornecedores, quando ele deveria dar o exemplo: “O exemplo não constitui a melhor maneira de ensinar; é a única!”

Deveríamos abandonar o discurso dos direitos e relembrar o dos deveres. O enaltecimento da resignação era muito negativo, mesmo quando envolvido em caridade. Existia excessiva resignação na sociedade portuguesa e muita dependência dos subsídios. Tudo isso acompanhado por uma lamúria constante. Talvez tivéssemos deixado subir demasiadamente o nível das expectativas. Os direitos deveriam ir até onde se pudesse; os deveres teriam de ser inoculados em permanência. Nós precisávamos de melhor Estado, mas ele não se poderia transformar num administrador de recursos. A este meu convidado assustava-o a multiplicação de programas de apoio... ele era o PEDAP, o PEDIP, o PRODEC e mais de não sei quantos outros!... Isso criava um clima de ficção e facilitava a corrupção. Não deveria a vida da colectividade ser toda polarizada pelo Estado; tinha de se lançar um grande movimento de descentralização do poder e de estímulo do papel das Organizações Não Governamentais, porque a Sociedade deveria ser muito mais participativa. Mas o que estava a acontecer ia no sentido inverso; a criação do chamado Cartão-Jovem era não pedagógica e um exemplo daquilo que não deveria ser feito. O nosso sistema de saúde havia melhorado substancialmente, mas adivinhavam-se problemas sérios na administração

hospitalar. Deveriam ser mais mobilizadas as ONG, celebrando com elas contratos variados para o desempenho de funções necessárias. A gestão dos hospitais deveria ser descentralizada e o voluntariado muito estimulado. Os subúrbios deveriam merecer uma atenção muito especial, porque representavam, seguramente, os locais onde maiores problemas sociais existiam em Portugal. Tinha de insistir-se na qualidade, dando relevo ao papel de instituições, como o LNEC, que mostrassem ser “de excelência”.

As fragilidades da Sociedade Portuguesa tinham de encontrar uma resposta nos próximos anos. Essas fragilidades eram de natureza orgânica e institucional. O Estado não tinha braços para atender a tudo e, por isso, deveriam ser aproveitadas, ao máximo, as virtualidades das ONG. Conviria insistir-se nos benefícios de “Comprar Português”, porém, isso não deveria ser dito pelo Governo, mas por associações ligadas à vida económica. A omnipresença do Estado representava, também, uma fragilidade e denunciava uma dependência exagerada do Cidadão em relação a ele. As pessoas possuíam, na generalidade, uma formação débil que coexistia com uma desconfiança permanente em relação ao Estado; havia, mesmo, uma situação de conflito entre a desconfiança e a simultânea dependência do Estado. A desburocratização impunha-se. Não era tolerável a lentidão da Justiça. Estava enraizada na Sociedade a ideia de que existia uma injustiça fiscal enorme. Por outro lado, subsistia uma grande carência de informação e de dados estatísticos publicados. As pessoas tinham dificuldade em se aperceberem daquilo a que poderiam ter acesso; havia uma teia de sombras que dificultavam que a informação chegasse aos seus destinatários. A nossa grande aposta tinha de passar pelos recursos humanos e pelas pessoas, de um modo geral. Era, contudo, difícil interligar todos os factores da educação, da formação e do emprego. Os jovens estavam inquietos em relação ao seu futuro, nomeadamente porque não tinham acesso a informação suficiente acerca das oportunidades que se lhes abriam. O sistema dual, onde pudesse ser praticado, deveria ser estimulado.

As previsões eram difíceis de fazer, especialmente porque a tecnologia estava a evoluir de forma muito rápida. Os países, as pessoas e as empresas estavam a aproximar-se de um modelo comum. As companhias estavam a criar “mega-centros” nos países grandes e a esvaziar os pequenos; isso não era bom para

uns, nem para os outros. Também as compras estavam a ser feitas por centrais imensas, havendo uma concentração excessiva do “brainware”. Estava-se a assistir a uma redução do emprego nos países pequenos e à migração dos recursos intelectuais para poucos grandes centros. Não era infundamentado o receio dos pequenos países de perderem as suas “cabeças”. E o retorno destas não seria fácil. A educação tinha de recorrer a novos métodos pedagógicos, muito mais versáteis e capazes de alcançar o cidadão que a procurasse. As telecomunicações poderiam vir a constituir um entrave ao desenvolvimento; o licenciador e definidor de parâmetros, a TELECOM, não estava a ser suficientemente ágil. Verificava-se alguma erosão no domínio do emprego da massa cinzenta. Havia muitas novas tecnologias e novos conceitos a aparecer; o Governo deveria estar aberto à sua introdução, mas, em nenhum caso, ser empresário em qualquer ramo. Os aspectos da deontologia e a definição de uma ética dos negócios deveriam estar sempre presentes.

Estava generalizada a impressão, em relação ao Estado, de que este não era uma “pessoa” de bem; isso constituía um facto de consequências negativas evidentes. Alguns empresários que podiam deslocavam-se para o estrangeiro. O Estado era evidentemente necessário, mas havia um desgosto generalizado pelo aparelho estatal. Deveriam ser fixados tectos à carga fiscal, de modo a evitar as fugas que se estavam a tornar sistemáticas. Dever-se-ia dar prioridade à resolução dos problemas operacionais. Quais eram os factores de mobilização? Não era necessariamente a educação que se limitava a potenciar as respostas. As áreas que mais preocupavam este meu convidado eram o emprego e a segurança social. A educação já havia sido um problema mais grave do que estava a sê-lo, então. Era preciso preocuparmo-nos com as saídas profissionais que se ofereciam a quem estudava; por isso se impunha uma crítica aturada em relação aos cursos que se haviam criado. A situação em que vivíamos reclamava, simultaneamente, mais autoridade e mais justiça. Deveríamos dar uma imagem de mudança, sendo inovadores até ao ponto de, em certos domínios, provocar mesmo a ruptura. Nós padecíamos de um pessimismo cíclico, muito associado à situação de incerteza permanente em que vivíamos. Em 1985/86, a integração na Comunidade Europeia havia sido um factor de mobilização excelente. O segundo QCA não o

estava a ser por se mostrar repetitivo em relação ao anterior; era preciso inovar e provocar uma ruptura qualitativa. Tínhamos o exemplo de Al Gore que havia mobilizado a informação como um dos seus instrumentos-chave. Mas, por trás do factor de mobilização a usar, deveria estar patente a convicção; ora, acontecia que o ambiente socio-político estava anquilosado e sem indícios de se querer modernizar. A ruptura em que insistia tinha de ser positiva.

Os direitos e os deveres não eram separáveis. O papel do Estado, em Portugal, tinha de mudar radicalmente. Em Portugal, o Estado havia precedido a Nação e, de certo modo, tinha comandado a sua formação. Os Estados homogêneos eram mais fáceis de controlar. Em Portugal, a sociedade dependia demasiadamente do Estado; por isso, o Estado deveria começar a retirar-se gradualmente, facilitando a necessária mobilização das pessoas; tal como estávamos, o Estado tinha um peso e uma inércia inibidores das iniciativas e da capacidade de empreender. As sociedades eram realidades permanentemente conflituais; deveríamos ter isso em linha de conta quando se desenhava a forma de as governar. Mas, em Portugal, era urgente que o Estado deixasse de ser um empecilho; as pessoas estavam sempre à espera de que o Estado desse ou de que o Estado fizesse. Os Portugueses mostravam um grande gosto pela estabilidade: no emprego, na moradia, nos amigos ... em tudo! O ambiente à volta de cada um era dissuasor da mobilidade e do progresso. O próprio Estado premiava o imobilismo. Havia, na Europa, uma manifesta crise das “seguranças sociais”; ora, a partir de certo patamar de garantia, eram as pessoas que deveriam construir a sua própria segurança social. O Estado deveria, rapidamente, emendar a mão em relação ao ensino técnico e à maneira como ele havia quase saído de cena. Em relação aos licenciados iria haver a necessidade de se estabelecerem novos patamares, porque a simples licenciatura iria ser banalizada e a nova elite iria ser formada por doutorados. Mas era certo que o Estado tinha um papel excessivo na Educação e que deveria haver outros agentes intervenientes. No sector da Ciência e Tecnologia era negativa a distorção existente que fazia repousar tudo ou quase tudo sobre o sector público, pelo que era urgente que as empresas se envolvessem mais no sector e, para isso, seria necessário que existissem isenções fiscais ou outras formas de estímulo. O Estado deveria incitar, mas

evitar fazer. Estava a verificar-se uma espécie de “enfriamento” das decisões encaminhadas pelas Direcções-gerais e pelas super-estruturas das empresas públicas que eram endossadas pelo Governo, ora era este que tinha de representar o centro dinamizador de todo o processo e definir o caminho. Os aspectos instrumentais e mediáticos da governação estavam a ser sobrevalorizados e isso era negativo em relação à substância da acção desenvolvida. O sector do turismo poderia ser mobilizador para o que estávamos a fazer, nomeadamente na contribuição para o conhecimento do País e na definição de uma identidade. Deveria distinguir-se a responsabilidade do Estado da responsabilização do Cidadão; a responsabilização do Cidadão era, concomitantemente, uma responsabilização do Estado; tinha que se acabar com a ideia de que o Estado dava tudo. Nas relações com o resto do mundo, também não deveria ser o Estado a fazer tudo. Não havia dicotomia entre a União Europeia e os PALOP; poderiam ser simultâneos e alargados a muitas mais partes do globo. Em relação às escolas, às universidades, às empresas e às associações estavam abertas as geminações com as suas congéneres espalhadas por todo o mundo. A construção europeia tinha de ser dialógica; de outro modo, não seria alcançada. Era preciso recordar que a finalidade primeira da Europa havia sido a paz; os europeus não poderiam ter mais guerras porque a história mostrava que as guerras na Europa haviam sido as mais ferozes e destrutivas. Os factores de mobilização deveriam assentar, especialmente, nos valores e retomar a consciência dos Portugueses, porque ela era, na essência, universalista. A crise que atravessávamos poderia ser criadora se a aproveitássemos. Todavia, ela não era somente portuguesa, era também europeia.

25.<sup>a</sup> Reunião | 24 de Janeiro de 1995

A ligação entre o mundo da Ciência e o tecido produtivo apresentava muitas dificuldades, especialmente pela falta de solicitações por parte das empresas. Os investigadores científicos, particularmente os dos Laboratórios do Estado, haviam-se “funcionarizado”, procurando estabilidade na sua vida. O empresário reagia em função dos resultados; se não os via rapidamente, não se interessava pelas iniciativas. Havia a grande excepção do LNEC (Laboratório Nacional de Engenharia

Civil), mas ele constituía um mundo à parte. Existia apetência dos investigadores para irem para a indústria desde que as empresas assegurassem uma estabilidade de emprego razoável, tal como os laboratórios públicos garantiam. Os investigadores não tinham qualquer sentido de risco. E na indústria não havia agentes com capacidade de diálogo. Estávamos perante uma situação de risco “versus” estabilidade. Ora, deveriam ser os investigadores a arriscar.

Nas empresas havia uma grande dificuldade de diálogo e pouca preocupação com a inovação. Só estavam interessados na produção. Contudo, a universidade também não estava preparada para responder às solicitações. Havia uma proliferação exagerada de centros de investigação; conviria que houvesse alguma concentração ou, pelo menos, coordenação. Nos centros tecnológicos também faltava pessoal da indústria e não se sabia tirar o melhor rendimento dos técnicos que neles trabalhavam. A falta de diálogo constituía um problema real. Os centros tecnológicos deveriam ter o seu próprio pessoal em regime de exclusividade e não contando com nenhum pagamento por parte das empresas. Mas não se deveria contar com eles para resolver o grande problema da inovação; quanto muito com a resolução de um ou outro problema técnico pontual. Mas que indústria queríamos ter e que universidade? As grandes empresas se não inovassem estavam condenadas; já as PME levantavam problemas especiais de acompanhamento que deveriam ser atendidos. A inovação tecnológica não estava acessível às PME, era uma questão de encontrar forma para repartir os seus custos, dado que cada uma de per si não poderia suportá-los. Mas a indústria não era toda igual. Deveriam agregar-se as empresas por afinidade sectorial ou por afinidade do tipo de equipamentos que usavam? Conviria envolver as associações empresariais nessa transmissão de inovação; isso representava uma forma de conferir dimensões às empresas. Do lado das universidades e dos centros tecnológicos, seria bom que organizassem “feiras tecnológicas” com periodicidade curta e que as divulgassem junto da indústria. Seria uma forma de tornar correntes as relações com o meio empresarial. A verdade, porém, era que as universidades também padeciam de imobilismo. A inovação que era necessária não respeitava especialmente à tecnologia; era, sobretudo, uma questão de mentalidade e de valores (a concorrência, a luta pela sobrevivência e outras características do mundo empresarial). Parecia que o mercado se

tinha despojado de todas as relações sociais que lhe convinham. Mas as universidades também deviam fazer um esforço, começando por valorizar devidamente o trabalho que se fazia fora dela. O drama da exclusividade é que ela não era útil; por isso deveria ser regulada por regras internas da própria universidade. Não se deveria pagar a exclusividade, mas antes o serviço que ela permitia fazer. As universidades tinham de dispor de agentes de divulgação dos serviços que podiam prestar às empresas; seriam uma espécie de “caixeiros-viajantes” dos seus produtos das universidades; e dos seus dias abertos. Mas, tal como havia PME do lado da indústria, também havia grandes e pequenos grupos dentro da universidade. Um outro dos meus convidados a respeito das ligações universidade/indústria afirmou que era avesso à criação de centros. No País, podiam encontrar-se polos de conhecimento perfeitamente identificados que seriam capazes de exercer aquelas funções. Precisaríamos talvez de ser complementados com meios de acção adequada. Os “casamentos” entre a indústria e a universidade não poderiam ser forçados, pois o que daria resultado era facultar numerosas oportunidades de contacto para proporcionar o conhecimento mútuo, através de projectos de inovação. A disponibilidade de “capital-semente” era importante. Ele deveria apoiar projectos conjuntos, com origem nas universidades ou nas empresas. Deveria, mesmo, criar-se a habitação do recurso a agentes inovadores. Era céptico em relação a certas formas forçadas de associação com a indústria; esta só interessava para figurar no cartaz... Cada projecto deveria ser visto como se de uma encomenda se tratasse. As críticas à JNICT (Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica) eram feitas porque ela dava subsídios em vez de fazer encomendas; ora eram estas que deviam ser feitas. Tinham de ser fomentadas as geminações, pois isso era importante para formular uma encomenda. Era surpreendente que as grandes obras que se estavam a fazer no País não gerassem encomendas de investigação. Talvez se devesse promover alguns casos de “casamento” com a indústria para poder fazer encomendas certas. Deveríamos generalizar as unidades de demonstração para mostrar que uma determinada inovação era boa. Havíamos diminuído o poder das instituições quando favorecéssemos o aparecimento de muitos núcleos com autonomia. Deveria haver uma componente de natureza empresarial com uma imagem prestigiada que ajudasse na publicidade junto das empresas, como

um instituto de investigação com natureza empresarial, o qual poderia servir de exemplo. Nas universidades cada departamento, funcionando em rede com outros, deveria criar unidades de projecção da sua actividade junto das empresas, para servir de exemplo. Na universidade havia o fascínio das coisas muito revolucionárias, ora, o que se passava, no mundo real, era a evolução lenta. Tínhamos de inculcar nos jovens investigadores que a norma era a evolução e não a revolução. Fruto das bolsas que haviam sido atribuídas nos anos transactos, iria haver numerosos doutores disponíveis; e existia muito trabalho, para eles, se não insistissem em ir todos para a carreira académica. Nos Estados Unidos, dizia-se com ironia que um PhD era, potencialmente, um desempregado sem trabalho, mas, em Portugal, poderia ser um desempregado com trabalho... Assim ele o procurasse e estivesse disponível. A origem dos temas a investigar deveria ser as associações empresariais. Mas uma coisa era certa: as instituições de investigação deveriam curar, em permanência, da sua organização e do seu prestígio. As universidades tinham de dispor de “montras” que exibissem o que estavam a fazer. Mas, aparentemente, isso era muito difícil. A Sociedade Portuguesa não pedia à universidade para que os médicos que formava fossem atender todos os doentes, só pedia que ela formasse bons médicos... a universidade deveria formar bons investigadores e bons técnicos. Um dos nossos problemas era a falta de interesse dos nossos grupos financeiros pela Ciência e Tecnologia. Também a Confederação da Indústria Portuguesa deveria ser mais reivindicativa em matéria de I&D. O mundo académico misturava-se mal com o empresarial e isso era mau para os dois. Um projecto de engenharia não era uma tese de doutoramento, mas esta poderia, na sua formulação, tentar resolver problemas enunciados no âmbito do primeiro. Este meu convidado insistia que a indústria elaborasse um “cardápio de necessidades”, o actualizasse com frequência e o divulgasse. As “encomendas” deveriam ser feitas com base nele.

As nossas empresas estavam a atravessar um momento particularmente difícil. Deveria ter-se cuidado com a generalização da imagem de que havia meios para subsidiar a investigação, porque, ao lado, havia empresas em situação de aflicção que não tolerariam ver gastar dinheiro em aplicações de resultados a muito longo prazo ou incertos. Tínhamos de nos basear na indústria que era a nossa e não es-

tar a sonhar com outra (Ilustrou esta necessidade contando a história do rei que tinha de mudar de povo...). Impunha-se uma vasta operação de informação. Era, sobretudo, importante evitar que os universitários prosseguissem no seu trabalho de investigação e que os empresários fossem comprar tecnologia lá fora. Deveríamos dar tempo ao tempo. Nós não tínhamos tradição de investigação ligada à indústria. A Westinghouse tinha 150 anos! A inovação deveria ser entendida como uma função social. Não se poderia pedir a uma PME que estivesse continuamente a inovar. O Estado deveria preocupar-se directamente com a inovação. Este participante não via as associações industriais estarem a preocupar-se com a inovação e com o fortalecimento do papel da Ciência e Tecnologia e talvez tivessem mais razões para o fazer do que as PME. O LNEC tinha-se desenvolvido à margem da universidade (Mas tinha beneficiado sempre de muitas encomendas...). As nossas fábricas de tecelagem não incorporavam nada que tivesse a intervenção da inteligência portuguesa, antes compravam tudo com “chave-na-mão”. O capital tinha de ser paciente e a inovação deveria, em primeira mão, representar uma iniciativa do Estado. Não se deveria distrair o bolsheiro de doutoramento com preocupações relacionadas com a utilidade do que estava a investigar. Alguém mais sénior é que se deveria ter ocupado na definição ou na afinação do tema que o primeiro investigava. O Estado também estava em posição para definir grandes ideias para investigação. Havia grandes empresas públicas que não dispunham de nenhum centro de tecnologia nem eram capazes de enunciar ideias de investigação que estivessem em posição de aproveitar. Ora, a iniciativa para fazer tarefas de I&D tinha de vir da empresa; não podia ser-lhe soprada de fora.

O Sistema de Ciência e Tecnologia, em Portugal, havia mudado muito ao longo dos últimos dez anos! Tinha evoluído a ritmo exponencial, mas, pelo contrário, ao sistema empresarial não havia acontecido o mesmo. Era uma questão de diferença das “derivadas”... Em Portugal, naquele momento, a oferta de I&D era muito maior do que a procura. A grande dificuldade era vendê-la às PME. O LNEC nunca havia vendido qualquer projecto de investigação a uma PME; na melhor das hipóteses tinha contratado formação e apoio técnico, mas investigação nunca. Era no sector das empresas que poderia haver uma larga expansão da procura; todavia, elas não estavam guarnecidas com responsáveis que fossem capazes de formular “enco-

mendas”. Sucedia, porém, que o tecido das PME não era uniforme, pois as mais receptivas verificava-se serem as do terciário avançado. O “cluster” respectivo estava muito receptivo à inovação e, por isso, à encomenda de investigação. A pequena indústria transformadora tinha outras prioridades e não era sensível às questões que pudessem conduzir à investigação. Era evidente que todas as formas de estimular as PME a empregar técnicos formados e bem-preparados eram excelentes. O estatuto da dedicação exclusiva representava uma aberração e talvez tivesse sido importante há muito tempo, mas já não o era. As Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos (IPSFL) também tinham tido a sua justificação, mas com a condição de não serem empresas encapotadas; algumas haviam invadido o campo da consultoria e estavam a viciar o mercado (Citou exemplos). Tinham representado um papel de interface útil, mas a degeneração que sofreram, havia-as inviabilizado como solução aceitável. A dedicação exclusiva encontrara justificação quando representou o instrumento para aumentar os vencimentos numa ocasião em que não havia outra forma de o fazer; nessa ocasião deveria arranjar-se outra forma de o fazer. Tinha de se arranjar forma de dar mais força e prestígio às instituições de investigação científica. Em alguns casos, as IPSFL haviam enfraquecido as instituições de origem. Não era tanto a natureza jurídica das instituições que estava em causa, mas a prática e os abusos da prática. O mercado tinha de obedecer às regras do mercado. Era a alimentação perversa da dedicação exclusiva e das IPSFL que tinha de ser evitada. Um outro meu convidado disse que se tivesse de definir uma prioridade para as empresas portuguesas não poria a investigação em primeiro lugar, mas o “marketing”. Não se deveria assentar a inovação de forma tão expressiva na tecnologia, porque esta era acessível. A inovação mais importante e urgente passava por outros domínios, além da tecnologia. Os bons académicos acabavam por ter funções de consultoria na indústria. Tinha de haver disponibilidade para o diálogo das partes; das empresas e da academia. Quando a empresa contratava um investigador era para ele aprender e para dar sugestões. O PhD não poderia representar a única via para introduzir processos radicalmente novos; poderiam ser pequenos desenvolvimentos de técnicas já existentes que significassem muito em termos de produção. Era fundamental a interação entre as duas comunidades: a empresarial e a académica. Mas se o que estava em causa era servir a indústria, o

que se fizesse não poderia ser imposto à indústria. Pôr investigadores na indústria não poderia ser feito por decreto. Tinham de ser as empresas a pedi-los. Quando se lia o “Expresso” viam-se anúncios a procurar licenciados, mas quando se lia o “The Guardian” via-se a procura de doutores. Essa era a diferença!

Foi estabelecida a relação entre consultoria e exportação. O que nós estávamos a fazer para o nosso próprio desenvolvimento tinha de nos dar a experiência suficiente para avançar para o exterior, no domínio da consultoria. Era preciso saber para onde iriam trabalhar os doutores formados com o apoio do CIENCIA e do PRAXIS. Eles tinham de ir, em grande número, para o tecido produtivo. Para isso, poderia lançar-se um esquema para fixação de doutores na indústria pagando parte do seu vencimento, de forma decrescente ao longo do tempo (40% no 1.º ano; 30% no segundo; 20% no terceiro e 10% no quarto). Se havia “seed money” também deveria haver “seed men”! As expectativas dos recém-doutorados já não eram hoje tão elevadas como tinham sido há poucos anos. Mas era preciso criar as “cenouras” que haviam de levar os doutores a trabalhar nas empresas.

Havia um outro que não estava de acordo: esta poderia ser uma ideia generosa, mas susceptível de ter os efeitos mais perversos dentro das próprias empresas. Para admitir um doutor, a empresa tinha de ter na cabeça um desígnio muito claro. Talvez que pudéssemos juntar às recomendações anteriores a existência de um período probatório na indústria que pudesse beneficiar os recém-doutorados desempregados, pois isso dar-lhes-ia mais confiança. Nós estávamos à beira de dar um grande salto em termos do sistema científico e tecnológico e nas suas relações com o tecido produtivo. Todavia, corríamos o risco de falhar e isso seria imperdoável. Acho que não falhámos, mas evidentemente, eu sou suspeito...

26ª Reunião | 31 de Janeiro de 1995

A exclusão social nos meios rurais ainda era mais grave do que nos meios urbanos. Havia enormes dificuldades para assegurar apoio aos excluídos. Continuava a verificar-se o êxodo para as cidades; quando estancaria? Quantos mais bairros sociais teríamos de fazer? E quantos mais equipamentos sociais e lúdicos? A falta destes tornava as cidades “in-vivíveis”. O papel das Misericórdias e das Autarquias era insubstituível, mas as primeiras só participavam e as segundas lutavam

com grande falta de meios, especialmente nos pequenos Concelhos. A exclusão social tinha natureza multi-dimensional. Havia necessidade de os sectores (segurança social, saúde, educação, etc.) trabalharem de forma coordenada e não de modo “vertical”. Era necessário repensar os bairros sociais e os seus equipamentos. Eles deveriam, preferencialmente, ser construídos em aglomerados pequenos e não nas grandes manchas urbanas. A coordenação inter-sectorial era fundamental.

A estrutura arquitectónica de Chelas favorecia a formação de “ghettos”. O realojamento não poderia ser pensado sem ser em parceria e, algumas vezes, faltava o supermercado e isso representava um desastre. Os transportes também tinham de existir, pelo que era importante assegurar a construção de infra-estruturas mínimas. Por outro lado, conviria destruir os locais donde os recém-alojados haviam partido, porque se o não fizéssemos esses seriam imediatamente reocupados. No caso de Chelas haviam sido transferidos os idosos e as crianças, enquanto os jovens tinham ficado no bairro do Relógio, segregados pelas suas próprias famílias. Todas as operações de realojamento eram complexas e deveriam ser entregues a agentes competentes, como tal a cooperação com as Autarquias revelava-se indispensável. O voluntariado não deveria ser feito totalmente a título gratuito; conviria dar aos voluntários qualquer recompensa simbólica; nomeadamente no apoio dado pelos vizinhos aos idosos isolados. Já se sabia o que não se devia fazer, em matéria de projecto; era preciso transmiti-lo aos promotores. As situações de realojamento eram as mais delicadas. Os idosos não deveriam sair de suas casas; para isso teriam de ser apoiados pelos seus vizinhos. A solidariedade não tinha acabado. Era preciso tirar da cabeça das pessoas a ideia de que competia ao Estado resolver tudo. Tinha de se insistir nos valores da família; a natalidade estava a descer entre nós, mas a subir em alguns países. Era perigoso manter a ideia de que a dependência poderia ser sustentável; por isso se deveriam conservar estímulos para as pessoas não serem dependentes. Os jovens tinham de ser estimulados a cooperar, informando-os e mostrando-lhes que o voluntariado era estimado. A acção conviria que fosse ancorada nas Instituições Privadas de Segurança Social (IPSS) e os jovens voluntários teriam de ser enquadrados. Os problemas sociais tinham de ser resolvidos basicamente pelas pessoas que poderiam, para isso, ser mais ou menos ajudadas. Deveria

desincentivar-se os que emigravam de irem para as áreas metropolitanas, onde os problemas se tornavam sempre mais difíceis de resolver. Mas eles tinham de começar por ser resolvidos do lado do emprego.

O que era a política da família? Ela não deveria assumir um carácter institucional e, por isso, era contraproducente estar a criar uma Direcção-geral para o efeito. Na Alemanha e naquela ocasião, havia um Ministério dos Jovens, dos Idosos e da Família, o que era o oposto do que deveria ser feito entre nós. O Estado não era capaz de conduzir à felicidade das pessoas nem deveria ser tido como tendo essa capacidade. A política da família deveria reflectir-se numa tributação diferenciada que traduzisse apoio às famílias. As respostas a dar deveriam comportar sempre uma grande flexibilidade para fazer face a situações muito diversas. Mas não se poderia institucionalizar o tratamento dos assuntos da família, nem abordar o tema numa perspectiva positivista. Não era função do Estado fazer caridade, mas esta tinha de existir. Havia numerosas instituições capazes de prestar serviços com profissionalismo e generosidade; era através delas que se deveria actuar. Tinha de haver, contudo, uma política de correcção das disfunções sociais, mas, a maior ajuda que o Estado poderia dar, nesse campo, era não obstruir com a produção de legislação exagerada e difícil de aplicar. Seria bom que houvesse subsídios para as boas ideias e prémios para quem tivesse sucesso. A diferenciação positiva era o melhor. O Estado conviria que se remetesse a uma intervenção supletiva, mas deveria assumir a falta de recursos de alguns. Os campos em que a acção resultaria melhor seriam a política fiscal e a política educativa. Havia dois sentimentos que estavam a dominar as pessoas: a solidão e o medo; mesmo o medo físico. Por isso a segurança assumia tanta importância e garantir a segurança constituía uma função do Estado. O Estado não tinha capacidade para resolver o problema da solidão, mas era sua obrigação tratar da segurança e, portanto, do medo.

Impunha-se devolver a auto-estima às pessoas; contudo, mudar a sua cabeça exigia muita persistência e tempo. Havia questões simbólicas importantes como tratar as pessoas como pessoas e não como números ou ignorá-las. Os bairros sociais não representavam uma grande solução. Tinha de se fugir de qualquer forma de “ghetto”. Quando se visitava o Casal Ventoso, os que lá estavam não falavam de droga,

mas de emprego, de habitação e de abandono escolar e estes eram os assuntos que tinham de ser tratados. A integração das pessoas no seu meio era essencial, dado que elas tinham de reencontrar o seu estatuto de pessoas. A tolerância era boa, mas revelava-se insuficiente e tinha de se ser capaz de conviver com o outro e de dialogar com ele. Não se poderia chegar à fase de ir atrás dos problemas, mas antecipá-los. Este meu convidado era a favor do voluntariado gratuito. Poderia haver apoio às acções, mas não ao voluntariado, porque este deveria brotar naturalmente e ser vivido com solidariedade. O processo de partilha é que tinha desaparecido da sociedade. Era bom chamar à participação as igrejas (todas), dado que não se poderia fazer a reconversão da sociedade sem elas, mesmo aquelas que um dia contribuíram para estatizar toda a acção social. Não se deveria estimular a ida para os lares; tinha de se começar por tentar resolver os problemas na esfera da vizinhança, onde os carenciados estavam inseridos. A Educação representava um campo de acção fundamental, mas isso não significava que se abandonasse a prevenção primária em relação à droga, ao álcool, à sida e à degradação pessoal. A colaboração com as Autarquias revelava-se indispensável. A educação deveria ser feita na liberdade para a responsabilidade, mas com sentido crítico. Não se deveria educar para a obediência nem para a subserviência mas para a crítica.

As pessoas preferiam os grandes centros para emigrar. Mas não havia comparação possível entre Lisboa e Luanda. A política de emprego deveria abranger todo o País. Conviria inculcar mais a solidariedade do que a competitividade. A escolaridade deveria passar rapidamente dos nove para os doze anos. A importância do escalão pré-escolar era enorme; por isso deveria ser apoiado. O voluntariado dos idosos começava por ser benéfico para eles próprios. O Estado deveria ter este sector sob observação para não deixar que a situação se desequilibrasse, ocasião em que teria de actuar. A escola representava um instrumento muito importante para agir no campo social e, por isso, se deveria seguir de perto o que se passava dentro das escolas.

Em Portugal havia uma longa tradição de dependência da sociedade em relação ao Estado. Isso não era conveniente, mas também se poderiam assacar culpas à sociedade, porque era a sua ignorância que facilitava a situação; portanto, a chave estava na educação. O peso do Estado tinha sido aligeirado, ajudando a

libertar as energias da sociedade civil. O que deveríamos entender nós por solidariedade? Ainda lhe dávamos um grande conteúdo ético e religioso quando se impunha que lhe conferíssemos um sentido prático mais evidente. Os suíços eram muito cumpridores por serem egoístas e não quererem que ninguém invadisse a sua esfera privada. A solidariedade em que pensava este meu convidado deveria ocorrer no interesse de cada um. Tinha de haver, naturalmente, um sistema de valores partilhado que fosse claro e resultasse de um diálogo entre o Estado e a Sociedade. Em Portugal, estava generalizado um clima de desconfiança que se revelava nocivo. Por isso conviria estimular o diálogo e antecipar as situações de perigo. O sistema de protecção social deveria ser reformado, tendo como base uma análise das causas exógenas (demografia, imigração, etc.), mas também uma auto-crítica aberta. A perspectiva social era pouco falada nas políticas da Comunidade Europeia, apesar de figurar no Tratado de Maastricht, como grande preocupação. O maior problema prático respeitava à coordenação das diferentes políticas verticais que intervínham numa política social, mas esse constituía um problema cultural português, muito dado à existência de “capelinhas”... Era preciso assegurar uma intervenção maior das Autarquias Locais. Falava-se, então, menos na reforma da administração; ora esta deveria representar uma preocupação permanente.

A cultura do poder estava em choque com a cultura da responsabilidade. A grande clivagem da nossa sociedade verificava-se entre quem tinha poder e quem não tinha; os segundos esperavam pelas iniciativas dos primeiros. Daí resultava que se deveria fomentar a cultura da responsabilidade em que cada um deveria ser responsável por si e também pelos outros. A autonomia da universidade, que era tão reclamada, deveria assentar na responsabilidade. Os recursos tinham de ser atribuídos às “responsabilidades” que gerissem melhor, penalizando as que saíssem mal da avaliação. Impunha-se por isso reforçar a cultura da responsabilidade que era também a cultura da autonomia. Em Portugal havia uma excessiva “jurisdificação” das leis laborais; estas não acolhiam, suficientemente, a autonomia. Deveria haver um esforço expressivo para aliviar um edifício jurídico que era pesadíssimo. Assistia-se, muitas vezes, a uma redistribuição do poder, mas não a uma responsabilização dos seus agentes. Por exemplo, na

universidade conviria que houvesse maior facilidade de definição dos “currícula” dos seus cursos. Deveríamos estimular a devolução do poder às pessoas. A gestão do ócio era importante; ela representava uma marca cultural.

Conviria fazer o levantamento dos bairros com problemas: como surgiram estes e como se poderia tê-los prevenido? Daria mais resultado inserir as pessoas no tecido urbano geral do que acantoná-las em espaços limitados. Quais haviam sido as associações que tinham desenvolvido boas acções de voluntariado? Era preciso saber quem eram e que bons exemplos davam para os poder generalizar. As pessoas sem trabalho começavam a degradar-se, inexoravelmente; a auto-estima tinha de ser cultivada; ora, eram os pais e os professores os seus primeiros agentes e deveria saber-se isso desde muito cedo. O trabalho representava a primeira acção de prevenção contra a maior parte dos males. Tinha de se olhar para o tamanho das casas que era exíguo e não facilitava a privacidade. A política de comparticipação dos medicamentos apresentava-se como duvidosa. Ninguém falava nos problemas associados à morte e, todavia, eles existiam. Por exemplo, os hospitais não eram locais para morrer, mas verificava-se que cada vez menos pessoas morriam em casa; era um assunto que merecia debate. O Governo não poderia, obviamente, decretar valores, mas tinha a obrigação de os proteger. Havia sido despertado o apetite para possuir cada vez mais coisas; isso tinha levado a manifestações de consumismo exacerbado que conviria contrariar. A Educação Cívica deveria ser cultivada e a formação, nesse domínio, tinha de começar pelos funcionários da administração pública, especialmente por aqueles que tivessem contacto com o público. A televisão em Portugal reclamava um grande acompanhamento que não poderia ser exercido pelo Governo, mas por uma entidade independente que mostrasse, em permanência, que o era.

O imposto sucessório deveria ser eliminado no quadro de uma política de família. Por quê haver uma política da juventude e não, também, uma política de velhos? Para os Portugueses o mundo tinha sempre dois hemisférios: nós e lá fora, o governo e os outros... Era urgente a consolidação de uma cultura de responsabilização. Havia um primeiro “ambiente” que era constituído pela família, um segundo “ambiente” correspondente ao trabalho e, muitas vezes, não existia um terceiro “ambiente”, mas a verdade é que as pessoas precisavam muito deste último. A te-

levisão representava um instrumento que poderia ser perverso, porque facilitava que as pessoas fossem desabitadas de pensar, de falar e de serem sociais, mas aceitavam muitas coisas porque haviam sido ditas na televisão. Era importante estimular o sentido crítico. O diálogo só poderia existir sobre coisas que fossem “opináveis” e, por isso, era importante recorrer a exemplos e a modelos que fossem susceptíveis de entendimento. Os valores correntes na Sociedade Portuguesa tinham longa tradição: a lealdade, a solidariedade, a confiança, a honra, a camaradagem... todos, em conjunto, representavam a base para a criação da coesão e de um espírito de corpo. A política era a essência da escolha. Tinha de se apelar, naturalmente, para os valores, mas este meu convidado achava que, na altura em que se começava a falar em valores, também começavam as hipocrisias... Os políticos deveriam afirmar claramente os valores em que acreditavam e exhibir, pela sua acção, que o faziam com convicção.

No recente discurso à Nação do Presidente Clinton, ele havia abordado todos os problemas sobre os quais tínhamos falado na nossa reunião. A exclusão social ocupava um lugar importante nessa intervenção (“The other America”). O partido que mais tarde percebesse a importância da exclusão social seria o que mais viria a perder. Mas não eram os governos que criavam as crianças, tinham de ser os pais. Este meu convidado sublinhou com ênfase a importância dos “think tanks” e da discussão das propostas que fizessem. Deveria haver medidas de discriminação positiva para as famílias nucleares. O terceiro sector tinha irrompido na cena e deveria ser tomado muito a sério. Mas, subjacente a tudo, estava a confiança que devíamos ter uns em relação aos outros. O voluntariado não era necessário para ocupar o tempo dos ociosos. Ele era preciso para servir os outros. Ninguém poderia fechar-se no seu próprio grupo. Todos tinham de estabelecer pontes com os outros. Deveria haver um espírito para lá do grupo ou do “clan” a que cada um pertence.

27.<sup>a</sup> Reunião | 3 de Maio de 1995

Desta vez o tema de discussão era o sector da Energia, considerado como muito capital-intensivo e de longo-prazo. Não se deveria contar com períodos mais curtos do que vinte anos para analisar os respectivos projectos. Se procedêsse-

mos a algumas melhorias do lado da oferta era possível que se visse o consumo a reagir favoravelmente e, se por acaso o crescimento se verificasse no sector das indústrias ligeiras iria surgir, seguramente, uma acentuação do consumo da energia eléctrica. As grandes unidades consumiriam, quase de certeza, energia primária directamente.

Do lado do nuclear, os investimentos no sub-sector da fusão seriam ainda maiores do que aqueles que eram correntes no sub-sector da cisão, mas ele não seria, naturalmente, para o nosso tempo. As “pequenas” formas de energia estavam a revelar-se difíceis de integrar e mais capital-intensivas do que se esperava. Além disso, punham problemas técnicos que havia que resolver. Não tinha havido, nos anos transactos, avanços significativos no campo do armazenamento da energia eléctrica. Era urgente desenvolver soluções para articular a exploração das formas hídricas com as outras.

Tínhamos que enfrentar três desafios, de natureza muito diferente: a) A introdução de gás natural iria acarretar mudanças muito significativas, sendo isso positivo para o sector energético nacional. b) Ir-se-ia processar a transição gradual e sem sobressaltos dos capitais públicos do sector para as empresas de capital privado. Ao mesmo tempo processar-se-ia a integração do sector energético nacional no mercado energético europeu; ambos eram desafios de médio-prazo. c) Deveríamos conciliar as necessidades de manutenção e desenvolvimento do sector energético com a satisfação das necessidades que iriam, seguramente, aumentar muito. Por outro lado, havia que conciliar os problemas com a qualidade de vida e proceder a uma utilização racional da energia; o objectivo não era tanto reduzir o consumo de energia, mas utilizá-la da forma mais racional possível. Deveríamos procurar assegurar o desenvolvimento equilibrado das energias renováveis de pequena dimensão e boas debaixo do ponto de vista ambiental. Deveríamos estar preparados para enfrentar dificuldades na implantação das grandes redes que seriam necessárias: gasoductos, “pipe-lines” e linhas de muito alta tensão. A maior dificuldade deveria, mesmo, ser a implantação destas últimas nas grandes zonas urbanas. Todavia, o patamar dos 1400 megawatts não iria ser ultrapassado. Não se justificava, em Portugal, ir para as grandes potências. Deveria optar-se por desenvolver unidades de produção mais locais, procurando melhorar o ambiente e a qualidade de vida,

mas tendo a consciência de que as formas descentralizadas eram mais caras, introduziam problemas de integração na rede e representavam um desafio para a informática, algo que seria ultrapassável. O planeamento do sector deveria olhar, simultaneamente, para o lado da oferta e para o da procura, curando, por exemplo, de substituir aparelhos que apresentassem baixos rendimentos. Quer dizer, tinha de se adoptar uma postura de planeamento integrado de recursos.

Um dos convidados dava grande prioridade à compatibilização dos sectores da energia com o do ambiente. O exercício apresentava-se com uma grande inércia. A energia eléctrica representava somente 19% do consumo de energia final; ora, o sector energético ultrapassava em muito o sector eléctrico. Em termos energéticos, Portugal era um país pobre. Mas o sector da energia era um domínio estratégico. E nós éramos muito dependentes da energia hídrica, pois tínhamos grande escassez de recursos: o petróleo satisfazia 71% dos consumos, o carvão 18%, as lenhas e os resíduos 7% e a energia hídrica 4%. A energia eléctrica era a que tinha melhores perspectivas de crescimento. A energia primária despendida representava um espelho da prosperidade do País. Urgia diversificar as fontes de abastecimento, por razões estratégicas. A fusão nuclear não representava uma opção estratégica, mas a introdução do gás-natural tinha, mesmo, carácter estratégico; as fontes seriam o gás-natural da Argélia, o gás liquefeito e o que nos chegasse através da rede europeia. Não se poderia fazer muito mais do que já estava a ser feito em matéria de diversificação. Mas, no âmbito das energias renováveis, as chamadas “mini-hídricas” (<10.000 kw) representavam uma excelente opção. Os grandes aproveitamentos hídricos tinham impactos ambientais enormes por requererem muito espaço. Dever-se-ia incentivar a produção de pequenas fontes de energia renovável e estimular o solar-térmico. Ou seja, o sector fotovoltaico reclamava ainda muita investigação e desenvolvimento para se tornar competitivo. Seria muito conveniente que fossem estimuladas práticas de utilização racional da energia. A produção combinada de electricidade deveria ser incentivada. O peso do petróleo esmagava! Mas a maior parte dele era consumida nos transportes e, aí, a mudança iria ser lenta. O carvão, em Portugal, era usado para a produção de electricidade e para as cimenteiras. Era a energia eléctrica que representava o vector de utilização mais generalizada. Os grandes aprovei-

tamentos hídricos destinavam-se, cada vez menos, à produção de electricidade, constituindo cada vez mais reservas estratégicas ou operacionais da água. Esta iria representar, progressivamente, um recurso escasso. Os grandes empreendimentos hidro-eléctricos não eram a solução para os problemas de energia do País. No sector hidro-eléctrico a capacidade aproveitada era, então, de 60%. Para mobilizarmos os restantes 40% teríamos de construir à volta de 30 novos grandes ou médios aproveitamentos. As barragens seriam, cada vez mais, para guardar água, porque o grande problema no futuro iria ser a água.

No sector da energia impunha-se a diversificação, nomeadamente pela queima de combustíveis mais limpos e pela utilização de novas tecnologias mais limpas para queimar combustíveis menos limpos. Os resíduos urbanos, industriais e da limpeza de florestas deveriam ser misturados com carvão. A biomassa necessitava de grandes extensões, mas a sua mobilização era importante para a reconversão das zonas rurais.

Para levar por diante a diversificação, tinham de ser aproveitadas todas as fontes possíveis e o importante era concretizar o Uso Racional da Energia (URE). Nos transportes não se vislumbravam mudanças radicais; a evolução seria incremental; mas era importante fazer pender a balança para os transportes públicos em vez dos transportes privados, como se estava a verificar. Tinha que se olhar para o consumo energético de edifícios, da agricultura e da indústria. Particularmente esta última reclamava numerosas medidas para ver aumentada a sua eficiência energética. Tinha que se introduzir tecnologia inovadora nas indústrias consumidoras de energia e aumentar a nossa capacidade técnica para promover economias de energia na indústria e isso deveria ser feito por via da injeção de novas tecnologias e pela formação. A passagem dos capitais públicos para os privados deveria ser rodeada dos maiores cuidados. A produção de energia representava um sector estratégico, mas conviria que ele ficasse em mãos estrangeiras. Deveria ser muito incentivada a investigação e o desenvolvimento em áreas relacionadas com a produção de energia.

O sector eléctrico representava um grande motor do desenvolvimento tecnológico. O problema da energia, no futuro, seria muito o da relação da energia com o ambiente. A poupança de energia, nos anos 80, era baseada numa óptica econó-

mica; nos anos 90, a energia era, ela própria, um recurso. O ambiente deveria ser considerado numa perspectiva de utilização dos recursos e não como forma de delapidação de recursos. Neste contexto, surgia a energia que tinha, naturalmente, impactes locais e transfronteiriços que se impunha acautelar. Havia evidência científica do aumento da concentração do CO<sub>2</sub>, mas não havia evidência científica da sua influência sobre o clima. Deveríamos analisar o sector considerando as suas economias e as suas deseconomias. Deveríamos dar atenção especial ao sobre-equipamento instalado nos edifícios, em matéria de potência. Quanto maior fosse a eficiência menor seria o consumo e isso importava muito; o que as pessoas queriam era o serviço que a energia proporcionava e não o consumo da energia. Deveríamos insistir na componente de I&D do sector por sermos, naquela ocasião, uns meros “importadores por catálogo”. Era preciso aproveitar a circunstância de padecermos de atrasos tecnológicos para incorporar progressos. Impunha-se que diminuíssemos a intensidade energética dos nossos produtos por via do aumento das eficiências na produção. Os Estados- Unidos consumiam, “per capita”, seis vezes o que nós consumíamos, em termos energéticos. Mas ainda não existia, entre nós, uma cultura da eficiência energética. Deveria estimular-se a prática de auditorias energéticas para os edifícios. A relação energia/ambiente representava o elemento central do nosso problema. Deveríamos tornar as cidades eficientes em termos energéticos. Citou as “Cidades Brundtland” com cerca de 50.000 habitantes e onde era possível contemplar uma redução de 50% no consumo energético. Tínhamos que olhar um pouco mais para o lado da procura energética e não somente para o lado da oferta. No sector dos edifícios existia um grande potencial de economia a explorar. Os aparelhos de ar condicionado tinham crescido, nos últimos cinco anos, dez vezes na Grécia e cinco em Portugal, pelo que esta era uma área que deveria ser acompanhada por muitas acções complementares de racionalização do consumo. Tinha de ser dada atenção aos novos materiais e às suas características; aqueles aparelhos constituíam fontes de contaminação que agravavam muito a situação em matéria de alergias; conviria dar à questão uma grande atenção. As normas de construção deveriam atender mais aos aspectos energéticos. Tinha de começar-se a pensar nas questões energéticas logo na fase de concepção dos edifícios; para isso tinham de ser sensibilizados os projectistas. Talvez fosse

conveniente instituir prémios ou incentivos para a boa elaboração de projectos. A intensidade energética tinha de baixar. Tinha de se atenuar a derivada do consumo de energia. A intensidade energética não estava a baixar e isso deveria preocupar-nos. As ineficácias estruturais mais expressivas vinham do sector doméstico e das PME. Mas os transportes poderiam representar uma fonte de economia enorme se se conseguisse estimular o recurso a modalidades como o “park & ride” para atenuar o recurso aos transportes privados para o centro das cidades. Tudo quanto havia sido dito teria um reflexo manifesto nas tarifas de energia, dado que estas apresentavam um instrumento de acção muito importante.

28.<sup>a</sup> Reunião | 9 de Maio de 1995

Esta reunião foi sobre a nossa indústria, os desafios a que ela tinha de responder e algumas das soluções propostas.

A indústria tinha um papel cada vez mais importante a desempenhar na economia, a despeito de os serviços irem tendo um peso cada vez mais expressivo. Mas não se poderia ver a política industrial desinserida das políticas económica, monetária, financeira e cambial. O que nos deveria preocupar, sobretudo, era o reforço da sua competitividade sustentada. Mas a envolvente deveria ser-lhe favorável, insistindo-se na capacidade de concorrência e na produtividade. Não se poderia focar a atenção somente na empresa; teria de se olhar também para a rede de transportes, para a rede de distribuição de energia, nomeadamente a do gás natural e para as estruturas metrológicas; a “atmosfera” envolvente contava muito. Deveria olhar-se, particularmente, para os empresários e sua preparação e para muitos outros aspectos, todos ligados entre si: a investigação e o desenvolvimento, a marca, o “design”, a organização e a gestão, a cooperação, a comercialização e as ligações com o ambiente. Deveria dar-se uma atenção especial aos factores imateriais, complementando-os com os factores materiais relevantes. Os recursos humanos e a sua preparação deveriam receber a maior atenção. Tínhamos de procurar alargar o nosso espaço de concorrência, em permanência, diversificando-o. Por isso, se revelava importante o apoio ao investimento no estrangeiro. A acção da política industrial em Portugal teria de ser mais ampla do que num país já desenvolvido. Ter-se-ia de atender a áreas que, num destes, já ti-

nham encontrado respostas. Era muito importante o capital de risco e o chamado “quase-capital”. Não se deveria fazer opções sobre os sectores a desenvolver. Isso tinha de ser deixado aos empresários. Mas a política industrial deveria assumir um carácter “horizontal”, convindo que recorresse mesmo, em alguns casos, a actuações voluntaristas que impusessem alguma orientação do Estado. Este deveria ter um papel catalisador em sectores como a construção naval e a siderurgia. Mas teríamos de prosseguir com o processo de privatizações que já estava a mostrar resultados positivos. O Estado tinha papéis de accionista, de regulador e de financiador; eram papéis distintos e que deveriam ser distinguíveis. Não se poderia apoiar empresas que não tivessem uma estrutura de capital adequada. As PME reclamavam uma atenção especial.

O regime falimentar deveria ser revisto de modo a que as barreiras à saída fossem as mais baixas possíveis; tinha de facilitar-se a mobilização de activos que poderiam correr o risco de se estar a desagregar. A formação de trabalhadores e de gestores tinha carácter prioritário. Deveria procurar-se a “cumplicidade” das associações empresariais. A formação de capital deveria ser facilitada ao custo mais baixo possível. No campo do associativismo, o Governo não poderia fazer muito. Constatava-se que havia uma grande proliferação de acções o que lhes criava dificuldades a elas próprias. Conviria que elas fossem em menor número e mais fortes e que usufríssem de uma grande credibilidade junto dos sócios. Mas era evidente que, neste campo, tudo teria a ver com a evolução da própria sociedade. A política industrial não poderia ser vista isoladamente; isto é, não se poderia tomar medidas avulso sem perder o sentido de uma coerência global. A intervenção do Estado teria sempre grandes limitações. Era, no entanto, importante criar um bom ambiente empresarial. Não poderíamos deixar de atender às condições muito diversas dos nossos concorrentes, em matéria de taxas de juro, política cambial e outras variáveis; isso reclamava uma actuação da nossa parte, aproximando as nossas condições das deles. Mas tudo começava por usufruirmos de uma boa política macro-económica. A responsabilidade do Estado deveria ir, especialmente, para as infra-estruturas de transportes, de energia e de telecomunicações, procurando aproximar os nossos custos dos dos nossos concorrentes. Tínhamos de fazer face à globalização; ora, isso impunha-nos que procurássemos

usufruir de condições idênticas às daqueles que estavam conosco na corrida. A desburocratização impunha-se e com ela uma mudança total de mentalidade. Deveria apostar-se mais na confiança e penalizar quem cometesse faltas. Constituir uma empresa em Portugal continuava a ser demorado e difícil; o processo tinha de ser muito lubrificado. A formação profissional deveria constituir uma preocupação maior. E a investigação para as empresas deveria ser apoiada pelo Estado.

As privatizações até então efectuadas haviam dado uma prioridade excessiva ao “encaixe”; deveria ter maior expressão a criação de grupos empresariais portugueses que pudessem tornar-se robustos. A legislação laboral vigente não estava a ser impeditiva do desenvolvimento. Por isso, a sua revisão não parecia ser prioritária. O associativismo deveria robustecer-se de baixo para cima; ou seja, não daria resultado compor artificialmente estruturas associativas de cima para baixo. Grave era a inexistência de um verdadeiro mercado de capitais. As sociedades de capital de risco não poderiam ser casas de penhores.

O PEDIP estava a ter uma boa acção, concedendo apoios de modo justificado e rápido.

O Estado deveria manter as suas funções de regulador, nunca tentando ser interventor; a experiência mostrava que esta seria sempre desastrosa. O Estado nunca deveria entrar no capital das empresas, apesar de a capacidade financeira dos grupos financeiros portugueses ser pequena. A lei-quadro das privatizações era muito restritiva. Deveria procurar alcançar-se um consenso alargado para conferir maior flexibilidade à lei. Havia algumas empresas que estavam a promover centros de investigação próprios. Era o caso da Soporcel que iria abrir um grande centro de investigação conjunto. A análise estratégica do sector industrial importava que fosse conduzida a muitos níveis: o das empresas, o das associações sectoriais e gerais, o do Governo. A administração fiscal deveria ser harmonizada com a comunitária. Havia dificuldades burocráticas patentes nessa área. No domínio dos aterros sanitários existia falta de definição de regras, pois a Administração não dava respostas claras, possivelmente por não saber dá-las e tinha uma grande dificuldade em ser positiva. Não fazia sentido impor às empresas portuguesas penalizações ambientais mais severas do que as que eram aplicadas aos nossos parceiros comunitários. O Estado deveria confinar-

-se à sua função reguladora. Tinha de se lutar contra a “subsídio-dependência” que estava generalizada. O PEDIP tinha sido bem imaginado, mas a percepção que dele se tinha era de que ele se limitava a ser um instrumento de subsidiação quando, na realidade, tinha outras virtualidades. Os incentivos fiscais eram muito interessantes e apetecíveis pelas empresas; deveriam ser mais usados; elas teriam lugar para aplicação quando o produto as destinasse à capitalização, à investigação ou à preservação do ambiente. Os “grandes dossiers” da política industrial feitos por alguns governantes anteriores não colavam à realidade empresarial portuguesa. Esta era dominada pelas PME. Tudo o que se pudesse fazer para reforçar a dimensão e o papel destas últimas seria positivo. O associativismo empresarial impunha-se.

Os centros tecnológicos e os centros de investigação tinham um papel importante a desempenhar. Deveria dar-se a prioridade às coisas que interessassem às PME e que não pudessem ser alcançadas por cada uma, individualmente. O fomento do associativismo deveria ser feito através dos elementos de agregação tecnológica. O associativismo deveria ser reforçado através da explicitação de um interesse geral para todas as empresas. A formação de empresários não era fácil mas deveria ser tentada no quadro das ligações universidade/empresa. Tinha de ser feita a pedagogia do sucesso. A contabilidade das empresas deveria ser credibilizada (porque na realidade poucos acreditavam dela...). O incentivo fiscal, como crédito fiscal com automatismo, deveria ser muito mais usado. O investimento estrangeiro justificava um apoio voluntarista por parte do Governo. A indústria não se limitava à parte manufactureira; havia uma série de serviços a montante e a jusante que deveriam ser englobados. A política fiscal deveria englobar os lucros deduzidos e reinvestidos. Estávamos, nessa altura, a funcionar numa lógica de economia aberta e não numa economia fechada; todavia, ainda sobreviviam alguns dos tiques desta fase que tinham de ser ultrapassados. O intervencionismo que tinha sido a regra, durante muitos anos, havia conformado uma mentalidade especial que se impunha alterar. Os incentivos fiscais eram melhores que os financeiros, salvo nas indústrias nascentes; para lançar coisas novas os incentivos financeiros eram importantes. As empresas deveriam dar lucro; se o não estivessem a dar, alguma coisa de errado estava a acontecer.

## CONCLUSÃO

Como disse no início, estas reuniões eram mais ou menos temáticas. Algumas das pessoas convidadas para uma ou outra não tiveram oportunidade de participar na que lhes estava reservada, de modo que foram mais tarde conversar comigo a dois ou, mesmo, a um para me dar conta do que pensavam. Teriam sido umas seis ou sete essas reuniões que confirmaram largamente o que já havia sido registado. Com a colaboração dos meus Colegas passámos a limpo, devidamente agrupadas, as recomendações que nos fizeram; deu um grosso volume que eu fiz acompanhar por um outro com as minhas próprias notas.

Como referi, tudo isto era somente para enquadrar os temas que haviam de fazer parte do programa eleitoral que, obviamente, não poderia ter mais de trinta ou quarenta páginas. Mas a selecção deveria ser feita já em âmbito partidário. Este trabalho prévio destinava-se exclusivamente a transmitir o que pensava um conjunto de pessoas muito a par do que se passava na Sociedade Portuguesa. Porém, entretanto, houve mudança na liderança do Partido Social Democrata, como refiro noutro lado, pois o Prof. Aníbal Cavaco Silva deixou de ser o presidente do partido, tendo sido eleito, no Coliseu dos Recreios, o Dr. Fernando Nogueira e, nesse congresso, eu fui apoiante do Dr. José Manuel Durão Barroso que perdeu as eleições. Assim, logo que o trabalho ficou concluído, pedi para ser recebido, com os meus Colegas de equipa, pelo novo presidente do partido, o qual não foi muito caloroso nessa recepção, solicitando que eu pusesse os exemplares em cima de uma cadeira onde ficaram até ao fim da conversa que foi curta. Percebi que o trabalho não iria ter muita influência no novo programa eleitoral. As orientações seriam outras. Ainda assim, eu senti que tinha deveres de cortesia para quem tão generosamente havia colaborado comigo e, por isso, tomei logo a decisão de escrever um livro com as minhas próprias notas. Ele veio a ter o título de “Bloco de Notas – Sobre muito do que devemos fazer para preparar o futuro”, o qual foi editado pela Asa, em 1995. Apesar das circunstâncias, ele vendeu razoavelmente, mostrando que o público se interessou pelo tema.

Passados uns anos, um antigo Colega de Governo que participou na elaboração de um novo programa eleitoral, lembrava-se de que existia este trabalho de base

e pediu-mo. Eu disse-lhe que deveria haver várias cópias nos arquivos do partido; todavia, não os encontraram! Enviei-lhe o “Bloco de Notas”. Afinal, vale sempre a pena pensar e discutir com pessoas atentas à situação. Não sei se o livrinho veio a ser útil ou não. Como detesto o desperdício, satisfez-me saber que ainda pensavam nele.



**CAPÍTULO XXXII**

(1) **FEIJÓ, António; TAMEN, Miguel (2017).** *A Universidade como deve ser.* Lisboa: FFMS.

**CAPÍTULO XXXIII**

(1) **SILVA, Aníbal Cavaco (2002).** *Autobiografia Política.* Lisboa: Temas e Debates.

(2) **LOURENÇO, Eduardo (2016).** *Crónicas Quase Marcianas.* Lisboa: Gradiva.

(3) **LOURENÇO, Eduardo (1976).** *O Fascismo nunca existiu.* Lisboa: Publicações D. Quixote.

(4) **TORGAL, Luís Reis (2013).** *Marcelo Caetano, Marcelismo e “Estado Social” – Uma interpretação.* Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

(5) **GIDDENS, Anthony (1998).** *The Third Way: The Renewal of Social Democracy.* London: Polity Press.

**CAPÍTULO XXXIV**

(1) **FERNANDES, Manuel Ramires (1996).** *A Problemática da Regionalização.* Coimbra: Livraria Almedina.

## **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 10 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 10/12 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 10

[https://doi.org/10.24840/978-972-8961-17-6\\_10](https://doi.org/10.24840/978-972-8961-17-6_10)

