



American Club of Lisbon

Speeches

February – June 2006

Table of Contents:

February 15 th 2006.....	- 3 -
The Hon. Alfred Hoffman Jr.	- 3 -
“Transformational Diplomacy is a strategy rooted in partnership”.....	- 3 -
March 22 nd 2006	- 10 -
Dr. José Vieira da Silva	- 10 -
“Qualificação e Competitividade - Os Desafios e as Soluções”.....	- 10 -
April 16 th 2006.....	- 16 -
Prof. Fernando Teixeira dos Santos	- 16 -
“Consolidação Orçamental e os Desafios da Competitividade”.....	- 16 -
May 3 rd 2006	- 20 -
Panelists: João Paulo Girbal (CEO of Microsoft) / José Joaquim Oliveira (CEO of IBM) / Paulo Ramos (CEO of ParaRede)	- 20 -
“O Plano Tecnológico: Que Efeitos sobre o Sector Privado?”	- 20 -
June 20 th 2006.....	- 34 -
Dr. Emílio Rui Vilar	- 34 -
" A Fundação Calouste Gulbenkian e os Desafios do Futuro"	- 34 -

February 15th 2006

The Hon. Alfred Hoffman Jr.

Ambassador of the United States to Portugal

“Transformational Diplomacy is a strategy rooted in partnership”

Thank you very much.

I might say that it's the first time that I've been introduced in Portuguese. Mas, da próxima vez, será que poderia falar mais devagar? (risos)

To the distinguished guests that are here from Portugal I would like to say that I am honored that you decided to come hear me today. And to the Ambassadors that are here, in addition to the Ambassador from Canada, I would like to express my gratitude to the Ambassador from Israel, the Ambassador from France, from Croatia, South Africa and the United Kingdom. I do appreciate the respect you are showing me by being here today. Thank you very much.

I would also like to echo Mr. Buchanan's comments to welcome the students from the Carlucci School. These are fine young people who are most interested in international relations and I encourage you in your mission. And I would also like to thank the people of Portugal for welcoming me and my family.

The reception has been extraordinarily warm and helpful for us as we are getting settled since we arrived here this last November. But it is no different from my first contact with Portuguese when in 1984 I crossed the Atlantic on a small sail boat I stopped in Horta for the first time in instead of spending two days there I wound up spending two weeks because people were so welcoming and friendly. And I might say exactly the same sentiment today. The only thing difficult about Portugal is your language.

As Buck said, my wife Dawn, who is here today, and I have been taking lessons every day and so, if you don't mind, I would like to start my speech in Portuguese.

Boa tarde.

Agora que já demonstrei a minha fluência em português, vou continuar na minha língua materna.

I welcome the Portuguese press here today as well. But one of the things that I need to clarify is that when I was first nominated as Ambassador, one of the papers reported a biography on me and said, among other things, that I owned 150,000 houses in the state of Florida.

After I read that article, I took out a calculator and did the math. With a median home price in Florida of \$250,000, I realized my reported wealth was somewhere in the neighborhood of \$37.5 billion, which would make me the 2nd wealthiest person in the world, behind Bill Gates...but slightly ahead of Warren Buffett.”

And while I was flattered that the national press would inflate both my ego and my bank account before I even set foot on Portuguese soil, I feel compelled to set the record straight.

The simple truth is I don't own 150,000 houses. Personally, I only own 1 house in Florida, but over the past 40 years of my life, I built a real estate development company from the ground up that created housing for over 150,000 families throughout Florida. Today, it has 5000 employees and approximately \$3 billion in revenues. That's an accomplishment I am very proud of.

Building a successful business that would touch the lives of so many was a dream of mine when I was a very young boy living on the South Side of Chicago with six older siblings, my father, a young immigrant from Austria, and my mother, first generation from Scotland.

Dreams were important in those days, because we came from modest means and didn't have much to speak of in the way of material possessions. Still, I learned the value of hard work from my father who labored very hard selling live poultry to steelworkers from the back of his truck to provide for our family.

As an immigrant, my father struggled to establish a new life for himself, just like the hundreds of thousands of Portuguese citizens who today form the backbone of thriving communities in States like Massachusetts, Texas, California, and Florida.

I preface my remarks today with this brief auto-biographical sketch, so you will know two things about me. Number one I am not one of the wealthiest men in the world, and number two that anything that I've achieved in life from all the way from being admitted to West Point and graduating from the U.S. Military Academy, to serving as a fighter pilot in the USAF, to attending Harvard Business School, to building a company that was named America's Best Builder, it's all been the result of a belief in myself, a willingness to take risks in the face of tremendous odds, and of course just plain hard work.

And that really is the definition of an entrepreneur. And I like to think of myself more as an entrepreneur. Certainly I've had more experience as an entrepreneur than I've had as an Ambassador. But being named U.S. Ambassador to the Republic of Portugal last year by President Bush was the highest honor that has been bestowed upon me in my lifetime.

However, even greater than the accolade is the awesome duty and responsibility to serve the President as his personal representative, and to maintain strong diplomatic relations between our two great nations.

Yet, in light of recent events on the world stage and in the spirit of forging stronger ties with our allies, the importance and relevance of this role has increased exponentially. Just one year ago, during his second Inaugural address, President Bush outlined a bold vision for spreading freedom and democracy abroad. One year later, the State Department has made significant strides in converting this vision, the most ambitious development agenda since the Marshall Plan, into an "agenda of worldwide action."

The U.S. State Department has termed this mission “transformational diplomacy,” and we define its objective this way: “To work with our many partners around the world to build and sustain democratic, well-governed states that will respond to the needs of their people and conduct themselves responsibly in an international framework.”

Why are we doing this? As Secretary Rice has said: the reason, quite simply, is that the world has changed. “In today’s world, we face greater threats from failing states than from conquering states. And ever since 9/11, ‘failed states have made a remarkable odyssey from the periphery to the very center of global politics.’”

The terrorists who orchestrated the 9/11 attacks plotted and trained in what was—at that time—a failed state, Afghanistan. Recent studies estimate that close to 2 billion people live in failing states in various regions around the globe. Common traits and early warning signs for failing states include poverty, uneven development, and institutional corruption.

So in today’s world, “the security of America and our allies is linked to the capacity of foreign states to govern justly and effectively,” thereby avoiding the downward spiral of criminalization and delegitimization commonly associated with failing states.

And 21st century challenges demand more than a 20th century approach to foreign assistance. That’s why last month Secretary Rice announced dramatic changes in the way the U.S. manages foreign assistance.

We have announced the Millennium Challenge Account and the President’s Emergency Plan for AIDS Relief. We have begun an effort to relieve the poorest countries of the crushing burden of debt.

Simultaneously, our U.S. Agency for International Development is being reformed. A fundamental purpose of this reform is to better ensure that the U.S. is providing both the necessary tools for democratic participation and the right incentives for host governments to secure the conditions necessary for their citizens to achieve their full human potential. Funding this year of all these efforts approaches \$20 billion, more than double what it was before President Bush took office.

Toward that lofty and empowering goal, American support for freedom and democracy abroad is the foundation of the Bush Administration’s foreign policy. And just to clarify, this support is not merely a tactic or a tool; it is the core concept of our national strategy.

Critics and skeptics like to discount this strategy as being some sort of a crusade or a moral mission on the part of the U.S. They are wrong. Transformational diplomacy is for the enlightened self-interest of all freedom-loving countries. Why?

Because no true democracy would ever war against another democracy. Because no true democracy would give sanctuary to terrorists. Because no true democracy would support the stated goal of such groups to destroy another country or our ‘Western’ way of life.

As our president noted in his State of the Union address last week, elections are vital to any democracy, but they are only the beginning. Developing a democracy requires the rule of law, protection of minorities, and strong, accountable institutions that last longer than a single vote. The Palestinian people have voted in elections—now the leaders of Hamas must recognize Israel, reject terrorism and work for a lasting peace.

From today forward, we are committed to actually being on the ground, helping to transform the capability of countries and of their people to self-govern. And there will be no greater proving ground for this strategy over the next several months than Iraq, where the competence of these governing structures will be extremely important.”

And contrary to recent remarks that were made in the press, the world’s greatest power is not for aggression against Islam. The world’s greatest power, the United States, is for working with many other countries to establish a fundamental true democracy that respects human rights, the freedom of the individual, religious freedom and a better economic well-being for the people of Iraq who happen to be Muslims. That is what we are about.

So what are the lessons to be learned from Iraq?

Assistant Secretary Dan Fried has said that “In the end, this Administration will be judged by the outcome in Iraq to a very great degree, and that outcome is firstly as yet unknown, and, secondly, more likely, in my view, to be successful than it might be in some of our European friends’ views.”

And just over a year ago, we helped restore sovereignty to the Iraqi people. In January 2005, more than eight million Iraqi men and women--voted in elections that were free and fair--and took place on time.

The Iraqi people would march to the polls on ever-increasing numbers on two more occasions in 2005: In October, and again just two months ago, when over 11 million Iraqis voted on a new parliament.

These historic elections and the participation levels proved that the Iraqi people were willing to risk their lives in the pursuit of democracy and to make their voices heard. They clearly want the freedom that democracy brings, a better way of life, greater opportunities for women and oppressed minorities, a more vibrant economy and stronger infrastructure.

Of course in today’s world of sound bites and fast-paced 24-hour news cycles, we often focus solely on the news of the moment. Much of the news out of Iraq today centers on frenetic political debate and violent jockeying for power, but we would all be wise to take a giant step back and look at what has happened there the past year.

This broader perspective leaves any informed observer with only one logical conclusion: Iraq has undergone a remarkable political transformation.

Yet as noted conservative scholar William F. Buckley observed, “Baptism in democracy is not permanently orienting. It isn’t as if a democratic election acts as a magnet, pointing a nation resolutely and incorruptibly toward liberty.”

Both the United States and Portugal are familiar with the challenges and struggles following baptism in democracy. For the U.S., our journey from national independence to equal justice for all meant overcoming the enslavement of millions, and a four-year Civil War in which more than 600,000 Americans lost their lives. And even after slavery ended, a century passed before the guarantee of equal rights under the law was finally a reality and women were given the right to vote!

My point is that the transformation to a stable, democratic well-governed state does not happen overnight. Quite the contrary. Understandably, it is a very hard adjustment for people who, for decades, have solved their differences through fighting, coercion, repression, and violence.

When such tactics have defined your entire existence, it is equally hard for such people to suddenly embrace a polar opposite approach to conflict resolution through politics and compromise.

Yet, as Secretary Rice continues to remind us, 'It's been hard before for other countries that made it.' Why should we expect the transformation process in Iraq or even Palestine to be any different?

Let me spend a moment talking about the Transatlantic Alliance between the U.S. & Europe.

Just as certain as the fact that Iraq faces challenges in the months ahead is the fact that America cannot promote the cause of freedom and democracy around the world by acting alone. We cannot do that.

Transformational diplomacy is a strategy rooted in partnership, not paternalism, and the United States is looking to our European partners first and foremost to help advance the freedom agenda.

It has been proven time and again that Europeans and Americans have more in common than what divides us. Moreover, when we manage to carry out coordinated policies and joint measures, the results are always superior.

Despite the post-debate over the commencement of military operations in Iraq, there exists—I contend—a developing transatlantic consensus that our shared interests cannot be separated from our shared values, that democratic governance has a greater legitimacy than other forms of government, and that this is true everywhere in the world.

Furthermore, there exists a growing consensus that the purpose of U.S.-European cooperation is not simply to manage problems, or to serve as a regulator of competition, but rather to support common action in the pursuit of freedom.

Now I am aware, painfully, of the broad skepticism with which many Europeans regard the United States, my administration, and my President. And while skeptics and protesters always have and always will make news, there are many often overlooked other, more hopeful signs. According to the recent German Marshall Fund poll, an

enormous majority of European public opinion—74 percent—supports joint European-American action to advance democracy around the world.

While the same poll reflected a desire for Europe to take on “superpower status,” the Europeans look for their “superpower” to join the United States in support of the number one U.S. foreign policy objective—the advancement of freedom.

Toward that objective, we look to the European Union—not as a counterweight to the U.S.—but rather as an equal partner – a counterpart engaged in the same struggle.

After terrorists hit Spain, former Prime Minister of Spain José María Aznar painted the need for partnership in this context when he said:

‘We all know now that no country is safe from a terrorist threat.’

The former Prime Minister said that the U.S. must encourage Europe to decide how to define itself as a power alongside the U.S., as a vital part of the West, and as a unifying force in the Atlantic world. I don’t need to tell you that Portugal already knows this.

Let me be the first to endorse that sentiment.

Basically, I believe we need to spend less time debating the nature of the U.S.-European relationship and more time putting that relationship to work doing things together that need to get done...like advancing freedom and supporting democratic, well governed states that respond to the needs of their people and conduct themselves responsibly in the international arena.

Obviously, as a member of the EU and as one of the first nations to establish diplomatic ties with the United States, Portugal plays a very important role in strengthening the Transatlantic Alliance and helping promote the agenda of freedom and democracy. You have been with us in every initiative of our transformational diplomacy.

You don’t need me to tell you how important a role Portugal has played and continues to play on the world stage.

And while Portugal’s democracy is as young as its history is long, your democracy is strong and vibrant.

Given a successful transition from dictatorship, Portugal speaks with a compelling moral authority, when it speaks out on issues of freedom and democracy around the world.

In this regard, I must highlight and recognize Portugal’s efforts to promote democracy and its strong participation as a NATO member in Afghanistan and Iraq.

Portugal’s contribution to all freedom building action, despite severe budget constraints, clearly demonstrates your country’s commitment to the principles that are the foundation of transformational diplomacy. Speaking of Portugal’s contributions as a key member of the Atlantic Alliance, President Sampaio recently said that Portugal’s participation in missions abroad represented an important evolution in your foreign policy, a clear demonstration of the maturity of your democratic regime to shoulder international responsibilities, and an important contribution for the modernization and prestige of your fine Armed Forces.

I am confident that Portugal will continue as a force—both moral and material—in the very just and noble defense of democracy. Knowing that we must act together to promote our common values, I also hope that Portugal will retain and even enhance its status as a member of both the European and Atlantic alliances. I can't tell you how important that would be. It isn't a question how small or how big you are – it's how tall you stand shoulder-to-shoulder in this effort.

Just like the U.S., I know you have many challenges: economic and political, internal and external. But I also know that when strong democracies like Portugal and the U.S. work together, the rewards in the form of a more peaceful, tolerant, and prosperous world will be well worth the sacrifice.

Again, I am honored to have this opportunity to serve both the United States Government and the people of Portugal. Thank you for the warmth and compassion that all of you have extended to me and my family.

Inspired by this opportunity that we have to work together on the world stage, strengthen ties between our two countries. Together we can achieve astounding, measurable and meaningful results around the globe.

Thank you very much.

March 22nd 2006

Dr. José Vieira da Silva

Minister of Labor and Social Solidarity

“Qualificação e Competitividade - Os Desafios e as Soluções”

Senhor Presidente do American Club, Senhor Embaixador, Senhores membros, senhoras e senhores da Comunicação Social, eu vou tentar, no tempo que me foi destinado, abordar um dos muitos temas, que conforme o Senhor Presidente disse, eu podia abordar, dada a diversidade e a dimensão das áreas governativas que tenho sob a minha responsabilidade.

Optei por vos vir falar aqui de uma forma simples, de uma das áreas mais relevantes do ponto de vista estratégico – não que as outras não sejam também – mas tendo o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, uma competência específica nos domínios do emprego e da formação profissional, julgo que esta área das qualificações é uma área central para Portugal, e sem pretender diminuir a importância de todas as outras, esta área dos recursos humanos, do capital humano, especialmente quando entendido como um factor determinante, da evolução da competitividade da economia portuguesa, assume também um papel decisivo para o equilíbrio de todas as outras áreas, nomeadamente as áreas sociais. É este tema que pretendia, tão brevemente como possível, aqui apresentar. Resolvi chamar-lhe “Qualificação e Competitividade - Os Desafios e as Soluções”.

Uma primeira nota de abertura. É hoje relativamente pacífico e consensual em Portugal, que o défice de competitividade está no centro de grande parte dos problemas da nossa economia e da nossa sociedade. A estagnação económica que vivemos nos últimos anos, a mais longa das últimas décadas, tem raízes, seguramente, em factores conjunturais, em factores cíclicos, mas julgo que não é errado dizer que ela é, predominantemente de origem estrutural. Uma expressão clara desses problemas de competitividade tem a ver com o facto de Portugal ter vindo a perder nos últimos anos significativas quotas de mercado nalgumas áreas relevantes do nosso sector exportador. Essa é a prova de que há problemas na nossa competitividade.

Um dos problemas de competitividade, de debilidade competitiva que tem um papel reconhecido e muito discutido nos últimos anos, que tem a ver com os baixos níveis de produtividade da nossa economia. Portanto, produtividade e competitividade, especialmente quando comparado com as economias, países e os mercados que conosco concorrem no mercado global, são seguramente um problema central da nossa economia.

A meu ver, e esta é a segunda nota, é o próprio modelo de competitividade que Portugal desenvolveu ao longo das últimas décadas, que foi sendo progressivamente posto em causa. E sofreu o impasse de várias mudanças da envolvente externa, mas, com a actual fase, que nós chamamos globalização, a actual fase das relações internacionais, a que nós chamamos de globalização, esse modelo de competitividade deixou de poder assegurar ritmos de crescimento aceitáveis e geradores de níveis elevados de emprego. E, reparem, que esse modelo de competitividade é o modelo que se foi adaptando, e

obviamente modernizando, mas que vigorou em Portugal, grosso modo, desde a nossa adesão à EFTA, nos distantes finais dos anos cinquenta e início dos anos sessenta, até à adesão à moeda única. Foi o mesmo modelo de factores competitivos, que suportou um período prolongado, com oscilações, mas um período prolongado, de crescimento económico. E é esse modelo de competitividade que hoje está claramente insustentável.

Terceira nota: quais serão os factores que estão na origem desta baixa competitividade, em termos internacionais, e desta baixa produtividade, comparada também em termos internacionais? Ao contrário do que alguns poderão pensar, não julgo que se possa identificar um factor único, uma única explicação para estes problemas competitivos da nossa economia. Nem os Portugueses terem os olhos castanhos, ou terem uma determinada média de altura, ou serem maioritariamente do Benfica, ou coisa parecida. Não há nenhum factor único que possa explicar essa debilidade competitiva que marca de forma muito significativa a conjuntura económica e social.

Mas julgo que os vários estudos, e muitos foram, que foram sendo desenvolvidos ao longo dos últimos anos, a propósito da explicação destes défices de produtividade e de competitividade, há um factor que permanece como um dos factores centrais em todos os estudos que foram produzidos. E esse factor tem a ver com a baixa produtividade dos recursos humanos. É certo que outras questões foram identificadas, mas esta questão é seguramente aquela que mais vezes aparece referida pelos estudos de opinião, pelos estudos dos empresários, pelos estudos académicos, pelos estudos das instituições internacionais, de empresas multinacionais, que identificam o factor recursos humanos, como a pedra de toque do nosso défice de competitividade. E, numa dupla perspectiva, que eu julgo extremamente importante realçar, na debilidade dos nossos níveis de escolaridade e nos défices de qualificação profissional. Portanto, não há aqui apenas uma dimensão, há uma dupla dimensão. A dimensão académica, severa, escolar – Portugal tem menos oito anos de média de escolaridade, da nossa população activa, que combate com doze anos da média da OCDE – é esta a diferença, mas também do ponto de vista da qualificação profissional, da adaptação ao desempenho das actividades da vida profissional.

Portanto, é esta a razão, julgo forte, que me levou a escolher, para esta ocasião, para este simpático convite, este tema. E aqui chegámos, eu julgo que podemos reflectir 30 segundos, sobre aquilo que poderá ser um paradoxo. Todas as estatísticas internacionais mostram que Portugal foi nas últimas décadas, dos países que mais progrediu do ponto de vista económico e social. E digo isto sem receio, que Portugal está na meia dúzia de países que mais progrediu nas últimas décadas do ponto de vista do desenvolvimento económico e social, mas ao mesmo tempo, deparamo-nos com um enorme défice nesta dimensão das qualificações para a competitividade. Parece um paradoxo. Julgo que há uma explicação para este aparente paradoxo. E é uma explicação dupla, primeiro a debilidade do nosso ponto de partida. A extraordinária debilidade do nosso ponto de partida. Há cem anos Portugal tinha 78% de analfabetos. Havia países na Europa que estavam a irradiar o analfabetismo. Nos anos 70, Portugal procurava generalizar o ensino com 6 anos de escolaridade. Tinha uma taxa de analfabetismo de 30%. Estou a falar dos anos 70 do século passado. Os países mais avançados da Europa generalizaram o Ensino Secundário, ou estavam em vias de conseguir. É esta a dimensão histórica da debilidade do ponto de partida, e uma explicação para este paradoxo.

E depois, o facto de enorme importância, de este progresso grande que tivemos ser contemporâneo da mais notável mudança geo-económica que Portugal viveu ao longo da sua história. Nós, dos anos 60 até à actualidade, passámos de uma economia fechada paroquial, autárquica, ainda presa à lógica do império, para uma economia profundamente extrovertida, aberta ao exterior, que passou as fases da EFTA, da adesão à União Europeia, da abertura ao mercado interno, depois para a moeda única, tudo isto numa sequência extremamente rápida.

As exigências que se colocam à competitividade, aliadas à debilidade do ponto de partida, colocam a Portugal este desafio. O muito que fizemos no domínio da formação, por exemplo no domínio formativo, da educação, é ainda bem pouco, face àquilo que queremos fazer nos próximos anos, nas próximas décadas, se quisermos, como queremos, colocar-nos ao nível das economias mais desenvolvidas da Europa e do Mundo.

O défice que nós temos hoje, é um défice facilmente – não estou a falar de défice orçamental, não é o meu pelouro – o défice do ponto de vista das qualificações, tem várias expressões que eu agora poderia aqui detalhar, mas que seria extremamente maçador, escolho apenas uma delas: nós temos na nossa população activa, 20% de pessoas com o ensino secundário, com 12 anos de escolaridade, contra 80% que não têm. É quase o inverso da média da OCDE. A média da OCDE aproxima-se dos 80% com doze anos de escolaridade, e 20% com menos de doze anos de escolaridade. Este número diz tudo acerca do défice que nós temos que ultrapassar. Isto sem pôr em causa, e volto a dizer, o enorme progresso que foi feito nas últimas décadas, que há pouco citei.

Esta situação, tenho-a definido, e isto é o meu quinto ponto, depois de explicar este paradoxo, tenho-o definido como a existência provocando a existência de algumas fracturas que são muito importantes para compreendermos a situação portuguesa, ainda mais importantes para definir uma estratégia de superação dessas mesmas fracturas. Este défice global que temos, de qualificação do nosso capital humano, provoca um conjunto de fracturas, e eu vou salientar apenas três:

- 1º - Fractura geracional – há uma distância extremamente significativa entre uma parte muito alargada da população activa, que está no mercado de trabalho, e que tem baixos níveis de escolaridade e de qualificação, menos que os doze anos, menos que o 9º ano, por vezes, muitas vezes, menos de 6 anos de escolaridade, e uma outra parte jovem, a sair das escolas, ou já no mercado de trabalho, com níveis que já se aproximam das médias da OCDE. Há pois aqui uma fractura geracional. Mas essa fractura é uma fractura pesada, porquê? Porque num mercado de trabalho com baixas qualificações, estão ainda centenas de milhares de activos relativamente jovens, para não dizer mesmo jovens, com carreiras profissionais longas pela frente, e compreenderão que direi também, carreiras contributivas longas pela frente. E portanto esta fractura é muito marcante na sociedade portuguesa. Reparem que num dos último períodos de crescimento económico mais significativos que tivemos, segunda metade dos anos 80, coincidindo com a nossa entrada na União Europeia, entraram no mercado de trabalho, para os sectores tradicionais da economia portuguesa, para os sectores que vinham da revolução que foi a nossa entrada na EFTA, entraram centenas de milhares de jovens com menos anos de escolaridade. São hoje adultos com 35, 38, 40 anos, em sectores tradicionais, e com baixas qualificações, que não conheceram outra carreira

profissional. Estão aí alguns dos nossos mais dramáticos problemas do ponto de vista dos recursos humanos, e do ponto de vista do emprego e do desemprego. É pois uma fractura muito importante.

E existe uma segunda fractura que persiste no nosso país. E esta do lado do sector mais jovem. E isto apesar da mudança dentro do sector bom, do lado bom desta fractura, existe ainda uma separação entre aqueles que atingem níveis elevados de qualificação *core*, e aqueles que têm ainda o problema do abandono escolar precoce, o chamado *drop out*. Existe uma percentagem demasiado elevada de jovens que não atinge doze anos de escolaridade, que é hoje o patamar mínimo para se poder ser competitivo no mercado de trabalho. Portanto, a par desta primeira fractura geracional, também nos estratos mais jovens, estamos a ainda a conviver com uma dupla realidade que urge ultrapassar.

E depois teríamos ainda (estou a transmitir-vos estas linhas de força de forma tão telegráfica como possível). Existe ainda uma terceira fractura (e reparem que eu tenho estado a fazer aqui uma espécie de fatiar um bolo), ainda do lado melhor, que é nos jovens com elevadas qualificações, que certamente existem, nesses sectores, que já são significativos. Nós temos hoje uma percentagem relevante da nossa juventude que chega ao Ensino Superior, mas temos dentro dessa população, um desajustamento significativo entre as necessidades do mercado de trabalho, e a oferta que o sistema de ensino produz, portanto os jovens que saem desse sistema de ensino.

Estas três fracturas, a primeira geracional, a segunda relacionada com o *drop out* que vai alimentar a primeira, digamos, os jovens que não se qualificam vão alimentar aqueles que estão no mercado de trabalho com poucas qualificações, e esta última que tem a ver com desajustamentos qualitativos da oferta e da procura do mercado de trabalho para jovens qualificados. São três fracturas que me parecem absolutamente essenciais para compreendermos o que temos a fazer neste domínio.

E o que temos a fazer? E aqui passo do ponto de análise, de reflexão, para o ponto de proposta, ou de resposta se quiserem, já que este debate, esta conversa, é uma conversa mais de revelação do que de propositura. Eu julgo que nós aqui na resposta temos que recusar dois vícios fatais, que não raras vezes acompanham a nossa postura individual e colectiva. O vício do fatalismo e o vício do determinismo.

O determinismo diz “isto foi assim, é assim, vai continuar a ser assim, e vai continuar a evoluir, poderá evoluir positivamente, mas será a história que vai fazer isto, ou as pessoas vão aprendendo, vão sendo mais cultas, os pais vão percebendo melhor que os filhos têm que ir mais longe, e pronto a coisa vai demorar o seu tempo, mas vai lá”.

E o fatalismo é “isto é tão difícil, reparem 20-80, 80-20. Isto é pior que recuperar de um resultado negativo de um qualquer jogo de futebol de duas mãos” (já perceberam que eu hoje estou a lembrar-me um bocadinho dos jogos de futebol). Mas parece que estamos a recuperar de um resultado desfavorável, num terreno adversário, e que o resultado foi mesmo pesado. É daqueles que exige um jogo à antiga.

Eu penso que é absolutamente essencial neste momento, evitarmos estes vícios: a do determinismo histórico e o fatalismo. Porque se o fizermos, estamos a condenar-nos a permanecermos em estagnação, a permanecermos numa economia que não consegue acompanhar as economias mais avançadas. E julgo que existem duas grandes

orientações para romper essa postura. A primeira tem a ver (não é uma área que me diga a mim unicamente respeito, nem maioritariamente, mas eu não posso deixar de focar) tem a ver com uma reorientação estratégica muito clara e muito determinada do que é a fundação inicial da nossa história. Eu repito, uma reorientação estratégica radical na formação dos nossos jovens, acrescentando de forma decidida, uma componente profissionalizante que hoje é largamente minoritária, que hoje se afasta em percentagem, significativamente, do que é a média da OCDE, ou da média da União Europeia.

Temos que ter mais jovens, muito mais jovens a sair do nosso sistema de ensino e formação, com uma dupla habilitação, uma dupla certificação, escolar, mas também profissional. Estou eu a sugerir uma segmentação social, e ainda por cima determinada, algo precocemente nos nossos jovens ? Não estou a dizer isso. Julgo que hoje a modernidade, e as exigências da cidadania, obrigam a que estes percursos não sejam percursos fechados, como foram no passado, nalguns países. Não se diz a uma criança ou um jovem, “tu vais por ali, por esse caminho profissional”, e tu vais por este caminho que vai levar a que sejas licenciado, depois mestre, depois doutor, depois outra coisa qualquer. Não, não é esse o caminho. O caminho é haver alternativas, que sem fechar as portas a ninguém para a mais alta qualificação, garanta que pelo menos metade dos nossos jovens, saia do nosso sistema de ensino e formação com uma capacidade profissional adquirida. É esse o nosso objectivo para 2010. É isso a que nós chamámos “oportunidades novas para os nossos jovens. E é esta a primeira linha.

E a segunda linha que me diz mais respeito, tem a ver com não nos contentarmos com a evolução histórica, não cedermos e não acharmos suficiente a evolução que a história faz, e termos uma política voluntarista (sem receio da palavra) de revolução ao nível da tal primeira fractura, ou seja, nós temos que agir na população activa, naqueles que já estão a trabalhar ou que estão desempregados, e em particular nos que estão desempregados, para lhes oferecer uma nova oportunidade de atingirem um patamar de qualificações que lhes garante a empregabilidade, que lhes garante a capacidade de reconversão, e que lhes garante que irão fazer parte por direito próprio, daquele sector da economia portuguesa que tem capacidade de modernizar-se, que tem capacidade de aderir ao plano tecnológico.

Temos que fazer todo o possível, para que o ritmo não seja aquele da história, mas seja um ritmo que nós impomos pela nossa vontade, pela nossa decisão, e que é necessariamente um ritmo mais acelerado. Isto quer dizer que até 2010, nós temos que ter uma ambição, que o Governo fixou em requalificar um milhão de portugueses que estão no mercado de trabalho, um quinto da nossa população activa, com cursos de educação formação, não o regresso à escola. Vivemos quase décadas de falhanço desse modelo de convencer as pessoas a voltar à escola. As pessoas não voltam à escola, que muitas vezes abandonaram por dificuldades de compatibilização com o modelo de ensino, ou com qualquer outro factor, mas oferecer alternativas de educação formação, também elas com aquela perspectiva de dupla certificação – de certificar uma aprendizagem profissional, mas também, um progresso escolar, que é decisivo num ponto de vista da auto-estima, que é decisivo do ponto de vista das pessoas olharem o seu futuro. E, portanto, é esse um dos caminhos. Assim como um outro que na União Europeia está a ser valorizado, vai ser tema das próximas eleições da União Europeia, e que é aquilo a que nós chamamos, a validação de competências adquiridas no local de trabalho. Há centenas de milhares de mulheres e de homens em Portugal, que

adquiriram competências profissionais, na sua vida activa, e que é possível que um pequeno incentivo, com uma pequena alavancagem formativa (desculpem a expressão) que estas competências serão também certificadas escolar e profissionalmente, e nós queremos abranger o milhão de que falei há pouco, um pouco mais de metade dessas pessoas serão abrangidas por esse sistema de certificação e reconhecimento de capacidades. Não se trata aqui de inventar nada de novo. Nós temos sempre a ambição de fazer mais, mas não é necessário inventar a roda, a mesma já foi inventada. Muito obrigado.

April 16th 2006

Prof. Fernando Teixeira dos Santos

Minister of State and Finance

“Consolidação Orçamental e os Desafios da Competitividade”

Exmo Senhor Presidente do American Club of Lisbon
Minhas Senhoras e meus Senhores

Antes de mais permitam-me que felicite o American Club of Lisbon pela organização deste evento. Agradeço o convite que me fizeram bem como a oportunidade que assim me proporcionam para tecer algumas considerações sobre o tema da consolidação orçamental e dos desafios da competitividade.

Este é, efectivamente, e a atestar a sua relevância, um tema que tem vindo a merecer algumas intervenções públicas da minha parte. Ainda ontem à noite, em Leiria, tive oportunidade de me dirigir a alguns empresários da região sobre o mesmo assunto.

Temos de reconhecer que, nos últimos anos, a economia portuguesa, inserida num contexto mais global e mais competitivo, não tem evoluído de forma muito favorável. Sem ter entrado numa situação de recessão, tem, contudo, apresentado taxas de crescimento historicamente baixas, indiciando perda de competitividade e comprometendo o seu desenvolvimento e a sua capacidade de criação de emprego.

A redução da produtividade, mais acentuada nas economias europeias – e a que Portugal não foge – tem originado um baixo desempenho da União Europeia ao nível económico. Em Portugal, o modelo seguido até agora revela-se esgotado em virtude da fraca componente tecnológica dos produtos nacionais que são vendidos ao estrangeiro, com a consequente degradação ao nível da *performance* exportadora.

Acresce ainda a necessidade de inovação e modernização dos modelos de organização e gestão cuja desadequação está muitas vezes na origem de ineficiências comprometedoras da nossa competitividade.

Por outro lado, os nossos recursos humanos têm baixos níveis de qualificação, o que também constitui um forte entrave aos ganhos potenciais de produtividade, condição essencial ao desenvolvimento sustentado da nossa economia.

Nesta missão fundamental de dar um novo fôlego à economia portuguesa, o Estado tem uma função importante, mas que não deve nem pode ser exclusiva. O papel essencial cabe aos agentes económicos privados e ao tecido empresarial, com a criação de novos negócios e a aposta em sectores que nos tornem competitivos no plano externo.

Mas temos a consciência de que o Estado tem a obrigação de criar condições favoráveis a este impulso do sector privado. Uma consolidação orçamental, credível e sólida, assente em reformas estruturais, cuja necessidade é há muito reconhecida e reclamada, é condição essencial a este desiderato.

E é aqui que o Governo tem apostado fortemente, reconhecendo a necessidade de um quadro macroeconómico estável, assente na sustentabilidade das Finanças Públicas, na criação de um clima mais favorável à atracção do investimento, à inovação e à concorrência, bem como numa política salarial flexível e ao serviço da competitividade, e em políticas sociais sustentáveis no quadro da globalização e do envelhecimento da população que hoje vivemos.

Estamos convictos que só com um Estado mais ágil e moderno, ao serviços dos cidadãos e das empresas, poderemos dar um contributo positivo para que Portugal volte a entrar na rota de um crescimento sustentado e saudável.

Minhas Senhoras e meus Senhores

Consciente do seu papel, o Estado assumiu o compromisso de baixar o défice orçamental, de forma gradual, até aos 2,6% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2008, compromisso esse que, recorde, mereceu o amplo apoio dos nossos parceiros comunitários, pois é assente em políticas estruturais e não em medidas “one-off”, e tem um claro enfoque na redução da despesa, que cairá 3,5 pontos percentuais do PIB entre 2005 e 2009.

Algumas medidas foram já tomadas. Relembro o aumento da idade da reforma dos funcionários do Estado para 65 anos, a revisão e eliminação dos vários regimes especiais da Função Pública, medidas que constituem um importante passo para o reforço da sustentabilidade do sistema de segurança social da Administração Pública. De referir ainda o congelamento das progressões automáticas, a revisão em curso das carreiras e remunerações e o controlo de novas admissões – como está patente na recente resolução do Conselho de Ministros, que operacionaliza o objectivo de que, por cada dois funcionários públicos que saíam, entre apenas um. No que se refere ao regime geral da Segurança Social, anunciaram-se já diversas medidas, tais como a antecipação da nova forma de cálculo das reformas. Esta e outras serão progressivamente adoptadas, no sentido de reforçar a sustentabilidade do sistema, tendo em vista assegurar aos trabalhadores portugueses, num horizonte temporal mais longo, o seu legítimo direito a uma pensão.

Outra medida essencial, no domínio do controlo da despesa pública, é o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). Pela primeira vez, fez-se um diagnóstico profundo, acompanhado de soluções concretas e com um calendário preciso de execução, para modernizar e simplificar o funcionamento dos organismos da Administração Central, reduzindo o peso do Estado, factor considerado como um bloqueio ao desenvolvimento económico.

Esta reforma da Administração Pública, que não pretende ser uma reforma mítica, vai ainda fomentar uma gestão mais dinâmica dos recursos humanos, nomeadamente quanto às remunerações e à evolução de carreiras, que terão de estar ligados ao desempenho dos funcionários e dirigentes.

Mas a acção do Governo não se reduz aos limites estritos do controle, redução e racionalização da despesa pública. Contribuir para uma maior competitividade da nossa economia exige também, por um lado, um forte empenho na qualificação dos recursos humanos, com uma aposta na educação e formação e, por outro lado, requer uma clara promoção da Ciência e da Tecnologia, como fontes decisivas para a criação de valor e reforço da nossa produtividade.

Foi por isso que o Governo tomou já medidas no sentido de duplicar a frequência de cursos tecnológicos, de generalizar o ensino do inglês desde o ensino básico, de aumentar a idade de frequência obrigatória do ensino ou da formação profissional para 18 anos, e de promover a aprendizagem ao longo da vida activa (v.g. Programa *Second Chance*), entre outras.

Tendo em vista promover uma forte componente científica e tecnológica, o Governo elegeu o Plano Tecnológico como base de uma estratégia fundamental neste domínio. Permito-me recordar-vos o Programa “Ligar Portugal”, já implementado, através do qual será generalizado o acesso à banda larga. De referir, também, outros importantes passos dados pelo Governo, nomeadamente a iniciativa “Novas Oportunidades”, destinada a requalificar um milhão de portugueses e o impulso dado à inovação, através dos Programas “Inov-Jovem” e “Inov-Contacto”, que visam generalizar uma cultura de gestão que assente na tecnologia, no *marketing* e na internacionalização das empresas.

Entre as medidas que o Estado pode e deve adoptar para impulsionar uma nova dinâmica ao tecido empresarial, estão ainda as que se destinam a aumentar a competitividade fiscal do país, através da simplificação de procedimentos, da maior eficiência da máquina fiscal e aduaneira e, igualmente tão importante, da equidade fiscal. Recordo medidas como a redução dos prazos de resposta, a dispensa de certidões da inexistência de dívidas, o pré-preenchimento das declarações de IRS ou a revisão do quadro de benefícios fiscais, que estará concluída até final deste ano. De mencionar também o sistema de reclamações de base electrónica, a desmaterialização das declarações aduaneiras de exportação e o reembolso praticamente automático de IVA às empresas exportadoras, a vigorar a partir de Julho deste ano.

As medidas de simplificação e desburocratização tributária não são avulsas, enquadram-se na iniciativa em curso de simplificação, inovação e modernização da Administração Pública que o Estado adoptou, para facilitar a vida às empresas e aos cidadãos portugueses, corporizada, como sabem, no chamado “Simplex”. Estas medidas vêm na sequência de iniciativas inéditas e já concretizadas como a da “Empresa na Hora”, o “Documento Único Automóvel”, o “Cartão do Cidadão”, etc..

Por fim, uma palavra sobre as responsabilidades sociais do Estado. Com efeito, para além da atenção que deve ser dada às questões económico-financeiras que acabei de referir, i.e., estabilidade macroeconómica, designadamente das finanças públicas, qualificação dos recursos humanos, aposta na ciência e tecnologia e reforma da Administração Pública, o Estado deve assegurar também políticas de protecção social que permitam enfrentar os riscos de exclusão social, que decorrem das mudanças estruturais impostas pela integração e pela globalização. Convém não ignorar que esta tendência, que é inexorável, irá afectar mais aqueles sectores onde a qualificação dos recursos humanos é mais baixa, e portanto com menor mobilidade e capacidade de ajustamento.

Para terminar, permitam-me que regresse ao ponto de partida desta minha intervenção. Ao definir este quadro de medidas – e outras que serão tomadas oportunamente –, o Estado demonstra o seu empenho em cumprir a sua parte no esforço de retoma da economia e de dinamização do sector empresarial. Mas cabe aos senhores empresários e gestores, enquanto agentes da iniciativa privada, desempenhar o seu papel essencial neste esforço,

que é de todos, identificando oportunidades de negócio, assumindo riscos, inovando e modernizando, investindo.

O Governo confia na iniciativa privada, pois não há outra maneira de criar riqueza, gerar emprego, isto é, de contribuir para que Portugal volte à rota do desenvolvimento. Pela minha parte, reitero-vos que podem contar com este Governo para ajudar a criar as condições para a concretização destes desígnios.

Muito obrigado.

May 3rd 2006

Lunch Panel

Panelists: João Paulo Girbal (CEO of Microsoft) / José Joaquim Oliveira (CEO of IBM) / Paulo Ramos (CEO of ParaRede)

Moderated by:
Dana T. Redford

“O Plano Tecnológico: Que Efeitos sobre o Sector Privado?”

Dana Redford:

Muito boa tarde a todos. I am going to do the introductions in English, and move to Portuguese. You have to bear with me as my Portuguese is 4 years old, maybe. Anyway, please join me in turning off your mobile phones, if you have them, or put them on silent mode. I would greatly appreciate that.

First, to my right, we have José Joaquim Oliveira who is the General Manager of IBM. IBM has a close to 90 year history in Portugal, so this is a quite impressive transatlantic business relationship that we have here. Mr. Oliveira himself has started in IBM since 1975. He was the Director of the Sales Division, the Marketing Manager for the Sales Division in 1992. In 1994 assumed the direction of the Enterprise Systems and also the Sales Director for banking and finance, and then the General Manager for software for Spain and Portugal. He has also received three times a distinguished award called “The Golden Circle”, which is the top award that IBM gives for Sales and Performance.

To my immediate left I have Paulo Ramos, who is the CEO of ParaRede. He has 23 years of professional experience in information technologies. Started in a local firm year, and moved on to Compaq as a Sales District Manager in 1991, than moved to Munich, Germany, to assume part of the European Middle Eastern and African headquarters, a position where he was dealing with the various areas within the Portuguese marketing developing operations. In 1999 he assumed part of the leadership in Compaq, and became part in the number one position in the IT sector here, and in 2001 he was Vice-President of Critical Solutions group, the same European release in Africa of Compaq. In 2002 he joined the board and became the Executive Board Member of ParaRede. Hhe also has some distinguished awards. We all here have some great panel members – he was elected the Entrepreneur of the Year in 2005, in the International Congress of venture capital organized by Gesventure; he also received very recently a distinguished award Comendador da Ordem de Mérito).

To my far left we have João Paulo Girbal who is the General Manager of Microsoft Portugal, who unfortunately will be leaving us soon, but hopefully will be a part of us. He is going to be assuming another leadership role in Microsoft. He received the Outstanding Achievement Award for Excellence in 2005. A great leader of Microsoft. Was voted the person of the year in Portugal by *Computer World*. Microsoft Portugal was awarded the best place to work by the Great Place to Work Institute. He has also received an award recently “Grande Oficial da Ordem de Mérito Agrícola, Comercial e Industrial” for his promotion of the IT society here, and has worked since 1994 in Microsoft Portugal, and before that had a distinguished career in Digital Equipment Portugal.

So a little bit about our speakers. I am not going to talk to much about the Plano Tecnológico, but as Charles Buchanan mentioned we have three vertents of knowledge. There are also some very ambitious goals to further Portuguese higher education, degree holding people of higher education, to have more science and technology per 1000 inhabitants, more researchers per 1000 inhabitants. We are going to talk a little bit about this.

Mas, vamos mudar para português. Vou começar com a minha pergunta, que pode ser para o José Joaquim Oliveira, e vamos começar com quais são as oportunidades para o sector privado do plano tecnológico?

José Joaquim Oliveira

Muito obrigado. Boa tarde a todos. Em primeiro lugar queria agradecer o convite ao American Club para participar neste painel. Faço-o com muito gosto e humildemente queria partilhar convosco aquilo que é a minha opinião pessoal sobre o plano tecnológico. Está na ordem do dia, é um plano - antes de responder objectivamente à questão – gostaria de dizer que é um plano, que na minha opinião faz todo o sentido, que surja num momento destes, na medida em que procura endereçar problemas que há muito estão diagnosticados na sociedade portuguesa, e que de tão diagnosticados e de tão falados, de facto, mais tarde ou mais cedo, teriam que dar origem a um plano deste tipo. Portanto, nas suas linhas gerais eu penso que interessa parte daquilo que são os nossos problemas, e parte daquilo que temos que resolver realmente, com vista a melhorarmos o nosso futuro. Em termos de plano em si, penso que é uma iniciativa muito meritória do Governo, que penso compete a todos nós, sociedade civil, ajudar a desenvolver e a concretizar. Tem no meu entender, alguns aspectos que convém ter presente, para além dos aspectos do pormenor qualitativo do plano em si, do detalhe em todos os seus 3 eixos. Eu penso que é talvez um pouco abrangente demais, quer dizer tem de facto uma multiplicidade de acções, que se por um lado se compreendem face à situação do país, e à necessidade de colocarmos urgência na resolução de tantos problemas que temos para resolver, e portanto nessa medida percebe-se a ambição e a abrangência do plano, o risco que em minha opinião existe, é de que caíamos aqui nalguma dispersão, nalguma falta de enfoque, que pode induzir depois a uma série de resultados que seriam indesejados. Mas, tirando esse pormenor, penso que faz sentido um plano destes. E com lacunas, com algo que ainda precise de ser especificado com mais detalhe, com maior produtividade de análise num ou noutro ponto. No geral e na sua lucubridade, é um plano que eu considero positivo.

Em relação à pergunta em si, eu diria que um plano destes certamente trará oportunidade de desenvolvimento às empresas e ao sector privado. Não faria sentido se assim não fosse. De resto, o plano procura ser, sendo uma iniciativa do Governo, e tendo essa característica, existe a preocupação de o virar para a sociedade civil, de estabelecer a ligação entre o enfoque um pouco acentuado que ainda está a ter na administração pública, nos organismos que giram à volta do Estado, pouco virado ainda para o exterior, mas estamos ainda numa fase inicial do seu desenvolvimento, e portanto naquilo que são os objectivos do plano, está explicitamente dito que é dirigido ao sector privado, às empresas. Portanto, não faria sentido que, sendo assim, não surgissem oportunidades para as empresas. Elas certamente que surgirão, e em minha opinião, sobretudo no eixo ligado á educação, podem surgir ajudas importantes para as empresas que produzem sobretudo bens transaccionáveis para o exterior. Tudo o que sejam planos

de acção, que resultem do plano, dirigidos a fomentar e a incentivar a exportação. As empresas que criam bens transacionáveis é essencial, e esse seria um dos principais eixos a desenvolver com brevidade. Penso que de resto é isso que as indústrias e as empresas esperam do plano, é que no curto prazo, ou que no médio prazo possam surgir desenvolvimentos que os ajudem a tornarem-se mais competitivos, mais produtivos no exterior. É essencial para o crescimento da nossa economia, que esta vertente seja desenvolvida acentuadamente, e penso que dos três eixos, se tivesse que identificar um eixo que pudesse dar resultados imediatos, em termos de oportunidades para as organizações, eu apontaria o que for possível produzir em termos de projectos do eixo da inovação.

João Paulo Girbal:

Eu gostava de começar por agradecer ao American Club o convite para estar aqui no painel, e juntar-me aqui a este painel, que aliás me interessa como português. E começava por ler um trecho de uma notícia, a fonte é o *Canal de Negócios*, convém dizer, do dia de hoje, e que diz o seguinte: “Portugal desce pelo quarto ano consecutivo o ranking internacional de desenvolvimento tecnológico, segundo demonstra o 26º lugar que ocupa no e-reading nesse ranking de 2006, um estudo desenvolvendo pela *Economist Intelligence Units* em colaboração com o *Institute for Business Value* da IBM”. Depois isto vai por aqui adiante. O que se passa é que de facto, em Portugal nós temos diagnósticos mais do que suficientes para perceber que as coisas não estão bem. Agora, para pôr as coisas bem, de facto, eu acho que o plano tecnológico é uma boa base. Em primeiro lugar porque é uma visão integrada, e depois porque é algo, e uma mobilização num determinado sentido, que tem três vertentes, como aqui já foi referido, que nunca foi feita no passado. Outros países seguiram este caminho, com bons resultados. Nomeadamente, o Canadá, que em 1962 construiu o seu primeiro plano tecnológico, e de facto é um plano que deve agregar todas as boas vontades do país à volta de um objectivo comum – ultrapassar o gap, a diferença, que nos separa dos nossos parceiros. No ponto central do plano tecnológico, está a sociedade de informação, apesar de não ser o único. A sociedade de informação não é uma moda, não é algo que para o ano será diferente, é algo que está para ficar, e que tem implicações muito profundas na nossa sociedade, nomeadamente ao nível da qualificação das nossas pessoas. Portugal também – estes dados estão publicados – ontem vi mais uma estatística que me preocupou, em que 70% não tinha acesso à internet, por exemplo. Aqui, mobilizar as forças do país para ultrapassar estas dificuldades é fundamental. A sociedade da informação está para ficar, e é um imperativo, para a competitividade de Portugal no Mundo. Dito isto, não significa que nós agora devemos esquecer tudo o que é tradicional, nomeadamente as indústrias que estão desenvolvidas em Portugal, nomeadamente uma que está agora em grandes dificuldades, que é os textéis, e esquecer tudo e passar a fazer só software ou só computadores, ou só a trabalhar nesta área. Não. O que devemos pensar é que o país, na minha perspectiva, é o que é que traz valor na nova economia, nesta economia em que a informação está na base de tudo, e que as fronteiras se esbatem com o clicar de um botão? Por tudo isto, o juntar de uma série de iniciativas concretas, e chamar-lhe plano tecnológico ou outra coisa qualquer, é uma boa medida. E é uma medida que deve ser acompanhada por um trabalho sério de acompanhamento dos projectos individuais, para ver se estão a ser concretizados, mas não deve terminar aí. Portanto, a lista inicial de medidas, deve ser complementada constantemente, com os contributos de todos os intervenientes na sociedade, sejam eles entidades públicas, empresas privadas, contributos individuais, para quê? Para que possamos, num futuro ranking, no futuro, nós gradualmente irmos subindo em e-readiness, que é aquilo que nos interessa.

O que é que a Microsoft em Portugal tem a dizer sobre o plano tecnológico? Em primeiro lugar, nós ficámos extremamente satisfeitos quando vimos a mobilização à volta do tema tecnologia. Mexe com toda a gente. Mexe com toda a sociedade. Mexe com todos os intervenientes. Mexe com todas as empresas. Foca. E portanto, mesmo que não tenha feito nada até agora, agora é preciso discutir e é preciso fazer. Portanto isto está bom. Do ponto de vista de qualificação, uma empresa privada como a Microsoft, aliás como todas as outras que estão aqui na sala e na mesa de debate, tem por objectivo fazer negócio e entregar valor aos seus accionistas. E para que isso aconteça numa empresa de software e de tecnologia é necessário que existam consumidores. E esses consumidores de tecnologia podem estar no próprio país, em Portugal, ou podem estar em todo o planeta, porque hoje a sociedade de informação permite-nos isso. Permite-nos trabalharmos na Índia para vendermos nos Estados Unidos, construirmos na China para vendermos em Portugal, construirmos em Portugal para vendermos na Itália, e por aí adiante. Portanto, todos estes aspectos estão ligados, e para nós foi um enorme prazer, podermos associar-nos com um conjunto de medidas concretas a este plano tecnológico, e fizémo-lo na perspectiva de que há apenas um contributo, foi o Memorandum of Understanding que assinámos com o Governo português, e foi o nosso contributo. Isto não quer dizer que não podem haver outros, e devem haver outros, de empresas parceiras da Microsoft, de empresas concorrentes da Microsoft, e de todas as outras entidades que se queiram associar a esta mobilização que o país está a atravessar. Por isso, quando me pergunta que oportunidades é que o plano tecnológico traz concretamente para as nossas empresas, eu penso que o plano tecnológico, no curto prazo, até poderá não significar um aumento imediato do negócio, porque as principais medidas do plano tecnológico são infraestruturais. O aumentar da qualificação dos portugueses é algo que não tem medidas amanhã, principalmente porque demora tempo formar as pessoas. Agora se não começarmos hoje, amanhã não estaremos formados. Portanto este aspecto é absolutamente fundamental. Eu acredito que as principais oportunidades para as empresas e para o sector privado, estarão no médio prazo e não no curto prazo. No curto prazo poderemos ter oportunidades de negócio que se traduzem em termos de projectos concretos, que fazem falta ser feitos, implementações de sistemas que há muito deveriam ter sido começados e que ainda não foram feitos. Isso surgirá naturalmente, mas não é aqui que estarão as maiores oportunidades. As maiores oportunidades surgirão depois que as medidas infraestruturais que estão a ser lançadas começarem a ter os seus primeiros efeitos.

Dana Redford:

Muito obrigado. Paulo, se faz favor.

Paulo Ramos:

Muito obrigado também pelo convite do American Club. Eu estou aqui entalado entre duas grandes multinacionais – entre a IBM e a Microsoft. Não poderia estar mais bem acompanhado, mas também fico muito feliz que se tenha convidado uma empresa portuguesa para dar a sua opinião sobre este assunto, que me parece particularmente importante, e devo também confessar, que muitos de vós sabem que eu, mesmo antes deste Governo ser Governo, tinha lançado esta bandeira do plano tecnológico, como uma bandeira política da sua campanha, e eu, enfim, apoiei desde o início esta iniciativa, porque independentemente disto se poder pensar, e cada um de nós tem o seu próprio entendimento sobre o que isto é, eu não sei se alguns dos senhores já tiveram a oportunidade de ler este livro (documento que tem o conteúdo do plano tecnológico,

documento emitido pela unidade de missão do plano tecnológico), por acaso poderia estar até aí nas bancas, porque explica efectivamente quais são os grandes objectivos que o plano pretende alcançar, com algumas metas, com alguns projectos que lá estão inseridos, mas explica também uma coisa importante: não foi só o plano tecnológico que recentemente foi anunciado. Foram anunciadas outras medidas que estão muito ligadas ao plano tecnológico, nomeadamente o Simplex, eu trouxe só porque isto são uns documentos que estão na internet, são leituras que eu recomendo. Não são maçadas, é uma boa leitura de fim de semana. Por exemplo o PRACE (Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado), documento emitido em 2006.

Eu estou a falar nesta três coisas porque elas estão as três muito ligadas umas às outras. E o plano tecnológico porventura será um pouco uma capa para que estas coisas vão acontecer de uma forma mais rápida e mais expedita.

Como o meu colega João Paulo Girbal disse, muitas destas iniciativas demoram a dar efeitos. A formação das pessoas é uma coisa que demora muito tempo, demora uma geração a dar os seus efeitos. E o país não tem uyma geração para esperar. O Governo acaba o seu mandato daqui a três anos, e portanto, embora tenham de haver objectivos de longo prazo, têm também que haver metas de curto prazo, para manter, permitam-me a expressão, as tropas animadas, as tropas motivadas. Porque ninguém tem muito tempo ou paciência para esperar por resultados. As pessoas ainda têm alguma paciência, mas o dinheiro, infelizmente, tem pouca paciência. Portanto, é preciso que haja medidas de curto prazo. E o plano tecnológico elenca alguns dos projectos, alguns dos programas, alguns deles já anunciados, ainda não na sua totalidade, mas elenca algumas actividades e alguns projectos que servem de alavancas mobilizadoras de todo um plano que vai sendo acertado ao longo da sua execução. E, eu posso aqui referir duas ou três que me parecem importantes. E quando nós falamos que o Estado não pode resolver os problemas todos, é evidente que ele não pode resolver os problemas todos, mas também não nos podemos esquecer que ele representa 50% do PIB e portanto não hão-de ser só as empresas privadas que levam o barco a bom porto. O Estado tem aqui um papel importante. E aqui nas iniciativas do plano tecnológico, e temos aqui o Prof. Carlos Zorrinho que lidera este processo. Nós temos vindo a discutir estes assuntos, já há uns tempos a esta parte. Há algumas inciativas extremamente importantes: induzir muita eficiência na máquina pública, também na máquina privada (não é só na função pública, mas também na administração privada), como por exemplo todas estas áreas referentes à desmaterialização de processos – nós falamos muito na facturação electrónica, a questão da factura electrónica. Não pensem que esta questão é de somenos importância. Os custos administrativos nas empresas, e os custos administrativos na administração pública é de tal forma elevado, que hoje há tecnologia, e felizmente há legislação preparada, para que de uma forma rápida e eficiente se consigam desmaterializar processos e todos os custos associados a eles. Isso induz eficiência, induz rigor, reduz custos, e portanto todos temos a ganhar com isso. Esta é uma das iniciativas que me parece absolutamente basilar, e na qual o Governo tem dado um apoio importante mas que precisa de ser concretizada.

Há outras questões, que já foram faladas também, e que estão no âmbito do plano tecnológico, como por exemplo a questão do cartão único. Ninguém aqui será contra o cartão único, depois, enfim da confusão que nós temos nos nossos cartões. E noutros processos, como o documento único automóvel, etc.

Todas estas medidas no sentido de simplificar a máquina pública e de simplificar os serviços que são prestados ao cidadão, são extraordinariamente importantes. E eu estou a dar aqui apenas alguns exemplos, que é para, na ideia que cada um de nós faz sobre o plano tecnológico, uns uma ideia mais romântica, outros uma ideia mais determinada,

com objectivos, com projectos, com metas a alcançar, eu estou aqui a dar alguns, porque há uma lista extensa de projectos, uns em andamento ainda, outros que serão lançados brevemente, podem induzir efectivamente alguns resultados de curto prazo que mantenham as tropas animadas e motivadas para continuar o seu objectivo. Isto é como nas empresas: se durante algum tempo pode estar-se a fazer coisas muito boas, mas se o resultado só se vê daqui a dez anos, não se esqueçam que se tudo correr normalmente, que não foi o caso em Portugal nos últimos anos, em dez anos ainda há 3 eleições, e portanto muitas coisas se vão passar até lá, e portanto é preciso que estas metas sejam estabelecidas. Estão a ser estabelecidas, mas alguns projectos emblemáticos precisam eventualmente de continuar a ser alimentados, naturalmente, para que eles possam induzir essa motivação nas hostes. E para já eu terminava.

Dana Redford:

Muito obrigado. Então vamos tornar isto um bocadinho mais American style. Vamos ter um minuto só por membro do painel. Vamos responder rapidamente a estas perguntas. Irá aparecer uma luz quando um minuto, ou 90 segundos tiverem terminado. Já sei que as perguntas são complicadas, mas vamos tornar isto um bocadinho mais sobre o plano. Vamos falar sobre os principais obstáculos de implementação. Vamos começar com o José Joaquim Oliveira.

José Joaquim Oliveira:

Uns segundos ainda desse minuto para referir, ainda em relação à pergunta anterior, o seguinte. Eu não referi a questão das indústrias, designadamente a indústria de tecnologia de informação. Naturalmente que um plano deste tipo deve dar origem a oportunidades nesta indústria. Ela deve ser de resto central a muitos dos projectos que resultarão do plano, na fase de execução do plano. A questão principal do plano é combater a questão do aumento de produtividade e a competitividade do país, utilizando para isso, naturalmente, as tecnologias de informação. Bom, em relação a dificuldades, com certeza que surgirão, e o Prof. Carlos Zorrinho, que nos está a ouvir, estará certamente ciente delas. Eu volto a referir a questão da possível discussão. Por muitos projectos e muitos planos de acção que pode conduzir a alguma falta de enfoque necessária para se conseguirem os resultados que se pretendem, a questão da execução do plano (de um plano com esta abrangência e com esta complexidade) coloca certamente dificuldades de execução. Esta é a notícia menos boa, a mais boa é que existe uma consciência muito grande do quão importante é a execução do plano, quer a nível dos gestores do plano, incluindo o Sr. Primeiro Ministro, quer das opiniões, na generalidade, sobre essa questão.

O nosso track record – nosso Portugueses – da execução dos projectos não é famoso. Nós temos alguns problemas de indisciplina, de ritmo, que nos colocam problemas, mas se conseguirmos ultrapassar essa questão, certamente que levaremos a bom porto grande parte dos projectos que daqui resultarem.

João Paulo Girbal:

Eu relativamente aqui a esta questão, gostava de referir um aspecto. Eu acho que não podemos comprometer o longo prazo, com questões apenas de curto prazo. Eu penso que os projectos que estão identificados podem ser muitos, mas se forem planificados, se forem temporizados correctamente, se forem acompanhados correctamente, com certeza que se arranjará espaço para os executar no tempo.

Agora aquilo que não pode ser de todo comprometido, são as medidas infraestruturais, e essas estão em todos os eixos. No eixo do conhecimento, sem dúvida que têm a ver com

a qualificação dos portugueses. Por exemplo, a implementação das alterações no ensino superior, nomeadamente, aquilo que é conhecido como o processo de Bolonha: é fundamental criar algumas outras oportunidades na área de tecnologia. Por exemplo, “a incorporação de investigação e desenvolvimento em investimentos e projectos de interesse público, estimulando a prevenção de grandes riscos públicos” – isto é algo que estamos a falar para o futuro, que não vamos fazer agora, mas temos que começar agora. Portanto, ao mesmo tempo que é necessário manter as tropas animadas, com coisas concretas, e isso tem a ver com uma boa gestão do planeamento dos projectos e das medidas que já estão identificadas, é necessário trabalhar em paralelo naquilo que não vai ter resultados no imediato. Porque se não concentramo-nos apenas no curto prazo, e daqui a dez anos, estamos a falar rigorosamente nas mesmas coisas. Eu acho que relativamente ao plano tecnológico, as principais dificuldades na implementação do plano, têm a ver com uma expressão que em Portugal se utiliza muito que são “os velhos do Restelo”. Isto nos Estados Unidos não tem tradução, e eu lamento aos meus amigos americanos que aqui estão, mas os velhos do Restelo são aquelas pessoas que dizem “eh pá, isso está tudo muito certo mas”... e depois é desancar para baixo. Eu comecei a trabalhar na empresa onde comecei, havia um cartoon, a que eu achei muita graça, e nunca mais me esqueci. Era uma cena medieval, um cavaleiro, completamente armado, preparado para entrar na batalha, ele já estava em cima do cavalo, com a lança na mão, e ao lado dele estava um vendedor de metralhadoras, e o cavaleiro dizia para ele “você não vê que eu estou ocupado a lutar uma guerra?”, quando a metralhadora que o outro lhe estava a vender iria resolver-lhe o problema da guerra num instantinho. Portanto, nós às vezes temos que ver também aquilo que está um bocadinho mais longe do que aquilo que está imediatamente à nossa frente.

Paulo Ramos:

O Dana tinha perguntado quais é que poderiam ser os principais obstáculos à implementação. Eu referiria três – poderão haver outros. Um deles é, o quão o Governo estará empenhado em agilizar o processo de aprovisionamento público. Alguns dos senhores da nossa indústria aqui saberão, nós temos um processo de aprovisionamento público que data de 97 ou 98, e que, quer isso dizer, que qualquer empresa que desde 97 não estivesse lá, também não está agora. Portanto, usam-se os mecanismos mais recamboloscicos para se porem novos produtos no aprovisionamento público, é uma prioridade do Governo, eu sei disso, mas o processo de compras electrónicas dará certamente uma resposta a isso.

Outro obstáculo poderão ser questões de natureza orçamental. Se não houver a devida dotação orçamental para alguns destes projectos, poderá pô-los em causa. E não é para mim absolutamente claro que essa questão esteja ultrapassada, se bem que as pessoas que têm essa responsabilidade, têm essa preocupação, naturalmente.

E a terceira, é uma questão que me parece bastante importante, e que já foi aflorada na primeira reunião do Conselho Consultivo do plano, que é o seguinte: para alguns dos projectos estruturais que estão elencados, será importante, eu defendo isto de uma forma muito objectiva, que houvesse um sistema de pré-qualificação das empresas, e das competências das empresas face a necessidades e exigências que os grandes projectos têm, e que tem que ser levado a cabo com sucesso. E portanto, isto de sermos todos iguais, nenhum de nós é igual, nem enquanto individuos, nem enquanto empresas. Somos todos diferentes. E por isso, nem é sequer novidade, deveria haver um processo de qualificação de competências e de empresas, face a projectos que são absolutamente críticos. Não se pode correr o risco, de projectos críticos poderem ser levados por empresas que não tem as competências devidas para os levar. E portanto este é um

aspecto que me parece importante. Acho que o Governo se deve preocupar com isto. Não sei se isto deveria ou não estar numa entidade reguladora, mas poderia estar numa entidade, que no fundo qualificava as competências certas para os projectos certos. Esta é uma nota que eu aqui deixo, e que pode ser um obstáculo à qualidade da implementação dos projectos.

Dana Redford:

Vamos para a próxima pergunta. Se dirigisse o Ministério da Ciência e Tecnologia, para além de usar os produtos e serviços da IBM, Microsoft e ParaRede, que medidas tomaria e quais são os investimentos necessários?

João Paulo Girbal:

Para além de utilizar as nossas tecnologias – esse é um bom tema para começar a conversa. Eu penso que mais importante do que utilizar os nossos sistemas e tecnologias, é pensar que o plano não está limitado ao Ministério da Ciência e Tecnologia, mas atravessa todo o Estado e todo o Governo. E depois, o foco principal, e já agora é a minha sugestão ali para o Prof. Carlos Zorrinho, é que a missão mais difícil para isto é conseguir consolidar as boas vontades, para que realmente o processo ande, e boas vontades estamos a falar, não só de boas vontades políticas, digamos assim, mas também de boas vontades em termos de recursos, para que aqueles projectos de curto prazo que precisam de ser implementados e que o Paulo referiu aqui e muito bem, uma série deles, possam avançar ao mesmo tempo que colocamos os outros infraestruturais a andar. E nós, obviamente, no nosso pequeno contributo, faremos o que estiver ao nosso alcance para ajudar nesse processo.

Paulo Ramos:

Eu não parece, poder pode, como tudo, mas acho que há condições para que isso não aconteça, para que possa prejudicar um negócio em particular. A iniciativa que a Microsoft fez com o Estado português, no âmbito do plano tecnológico, é louvável, que uma empresa tenha, e que o Estado tenha assumido a coragem e também o ónus das críticas que teve em fazê-lo, mas outras empresas já o fizeram, outras instituições de ensino já o fizeram, nós próprios já fizemos uma que ainda não chegou a conclusão, mas que poderá chegar. Portanto, as empresas têm que, dentro das suas competências, propor ao Estado, aquilo que entendem que possa ser o seu contributo no âmbito de um plano que estrutura um conjunto de actividades. Isso parece-me normal e de modo que ninguém se pode queixar, e eu penso que muitas pessoas que por vezes se queixam dessas situações, são aquelas que têm menos ideias, e que não têm por ventura a capacidade de as propor. Porque se propusessem e se fossem válidas, com certeza que muitas delas seriam também levadas avante.

José Joaquim Oliveira:

Bem, eu penso que, não sei se vou responder exactamente à pergunta, mas penso que o que importa dizer, até porque é a última pergunta que nos vai fazer, julgo que há aqui uma questão de prioritização que é fundamental, e que é essencial, que de resto é uma questão que estava prevista nós podermos abordar. Na minha opinião, se me pedissem para eu priorizar os três eixos, eu daria prioridade ao eixo da educação, por uma razão que parece-me a mim óbvia e evidente de que é uma das áreas mais carentes, em termos de reforma infraestrutural do país. E na educação eu começaria pela educação mais básica, pelo secundário, antes da formação universitária. Só com boas bases, podemos ter bons resultados dos nossos jovens quando atingem o ensino superior, e portanto, nós

temos um país de extremos. Somos capazes de formar excelentes profissionais, excelentes licenciados em várias áreas, mas num número reduzido, mas temos uma carência enorme de aproveitamento escolar, uma grande deficiência de aproveitamento escolar nas camadas mais jovens. E portanto este eixo deveria ter, na minha opinião, a prioridade principal.

Seguidamente, eu daria importância à questão da inovação na medida que, como já referi, permitiria endereçar directamente as empresas, sendo o plano virado para as empresas, para melhorar a sua competitividade e a sua produtividade, era importante que, para além das reformas infraestruturais que são essenciais e que têm que ser resolvidas, pudessemos endereçar tanto quanto antes as questões da inovação – ajudar as empresas de facto a melhorarem a sua produtividade, pela via da inovação – seria a minha segunda prioridade.

Finalmente, a questão da tecnologia. E seria esta a recomendação que eu daria, se me fosse permitido, independentemente depois dos meios para conseguirmos estes objectivos.

Dana Redford:

Muito obrigado membros do painel pela vossa rapidez.

Vamos passar para um minuto só, e vamos falar sobre um tema que todos nós gostamos, incentivos fiscais. Qual seria o sistema de incentivos fiscais que poderia encorajar o investimento privado na tecnologia informática para lançar os objectivos do plano?

Paulo Ramos:

Este Governo já repôs um conjunto de incentivos no âmbito da ciência e da tecnologia, e no âmbito dos programas ligados à inovação. Essa foi uma boa nova, da reposição de um conjunto de instrumentos que – uma das recomendações que eu também faria no âmbito do Conselho Consultivo, era que porventura se pudesse elaborar um mapa, um quadro enfim um esquema que permitisse identificar melhor os instrumentos que estão ao dispor das empresas, para fazer face a determinadas necessidades, e portanto fazer uma matriz que permitisse identificar melhor que instrumentos, para quê. Mas há um conjunto de instrumentos que foram repostos e isso é muito importante. Eu tenho a sensação que o ponto de vista fiscal, é mais utilizado para atrair investimento directo estrangeiro, do que para atrair o que cá está. Se bem que o investimento directo estrangeiro é muito importante, principalmente o que pode criar postos de trabalho duradouros, a médio e a longo prazo, e não aqueles que são meros entrepostos comerciais de empresas estrangeiras – esses embora criem algum valor, é residual, e tanto vêm como vão, de um dia para o outro, sem avisarem ninguém – é muito importante também tratar bem daqueles que cá se fazem, e que já cá estão, e sejam eles portugueses ou estrangeiros.

Eu aqui daria apenas uma nota relativamente ao incentivo fiscal que é o seguinte, há uma distorção fiscal no nosso sistema, que tem a ver com a amortização de goodwill. Isto é uma questão técnica, mas enfim. As empresas que são alvos de fusões e de aquisições, e que compram outros activos, têm um tremendo prejuízo face à maior parte dos sistemas fiscais europeus, e em particular ao sistema fiscal espanhol, que prejudica imenso as empresas que compram outras empresas. Portanto, se este sistema da amortização de goodwill fosse alterado, seria muito bem vindo. Isto não é só para as empresas de IT, naturalmente, mas no momento em que o mercado está em consolidação, naturalmente que istovai ser um factor de perda de competitividade face a outras multinacionais, que podem usufruir de um sistema muito mais vantajoso, nomeadamente a espanhola.

José Joaquim Oliveira:

Bom, eu acho que nesta questão fiscal, o plano já prevê segundo me parece, pelo menos em traços gerais, ou como intenção, um quadro especial fiscal, de incentivo às empresas de capital de risco, e também às chamadas PME inovadoras. Portanto eu penso que como estímulo ao empreendedorismo e à inovação, sobretudo dirigido às nossas PMEs para que elas possam por via da inovação, transformarem-se e tornarem-se mais competitivas no exterior, acho que isto é o aspecto mais importante para o crescimento da nossa economia, é conseguirmos resolver esse problema da competitividade face ao exterior, isso faria algum sentido. Mais do que isso não. E também isto faria sentido temporariamente, até que as empresas pudessem de facto lançar-se e tornarem-se competitivas. Não indefinidamente, porque isso seria, penso eu, injusto. Um quadro fiscal apropriado para este incentivo inicial de arranque, tudo bem. Penso que isso está previsto no plano de alguma maneira.

João Paulo Girbal:

Eu tinha aqui três pontos, mas gostava primeiro de fazer um preâmbulozinho. Eu penso que neste momento toda a gente vê que nós temos um país a duas velocidades. Temos as grandes empresas que estão aparentemente bem. A banca apresenta lucros saudáveis, as empresas de telecomunicações também, e por aí adiante. Depois temos as médias e as pequenas empresas, nomeadamente as médias pequenas e as pequenas empresas, que estão com enormes dificuldades, nomeadamente devido ao choque fiscal, e à colecta da Segurança Social, que nós ouvimos na semana passada, que tinha crescido 8% do primeiro quarter do ano passado, para o primeiro quarter deste ano.

Isto é absolutamente necessário, acho eu, na minha perspectiva, e portanto o que eu gostaria de ver reflectido é também, Portugal perde imenso em termos de emprego e de riqueza criada para a pirataria, seja ela audiovisual, ou de software. Portanto, eu veria com muito bons olhos que a utilização de software legal pelas empresas fosse vista da mesma forma que é visto o pagamento correcto dos importos, ou aquilo que é devido à Segurança Social. Portanto, este é o primeiro ponto.

O segundo ponto tem a ver com aquilo que o José Joaquim disse, que é os incentivos à inovação. E eu dava aqui uma sugestão, que era, se fosse possível, mais do que um benefício fiscal, que quando desaparece, deixa de haver motivo para se continuar a investir, se criassem condições para que, por exemplo, houvesse preços e condições diferentes para as empresas de dimensões diferentes, para protegerem a sua propriedade intelectual. Um exemplo: uma empresa com dois ou três cientistas não tem condições para proteger a sua propriedade intelectual que tem uma empresa com 3000 trabalhadores, e recursos inesgotáveis pela banca, etc.

Criar estas condições diferenciadas para possibilitar o aparecimento de propriedade intelectual e industrial seria extremamente interessante.

E o último ponto, que esse sim, tem só a ver com aspectos fiscais, era na criação de empresas, portanto no fomento ao empreendedorismo, que é um bocadinho diferente do fomento à inovação, porque empresas perfeitamente estabelecidas podem ser inovadoras, mas no fomento ao empreendedorismo serem pensados e implementados condições particulares para os primeiros anos de vida das empresas. E os primeiros anos eu diria não dois (normalmente pensamos sempre dois), mas pelo menos uns cinco para dar algum conforto a quem começa.

Dana T. Redford:

Vamos ter perguntas para os membros do painel da audiência.

Charles A. Buchanan:

Pergunto ao Prof. Carlos Zorrinho se quer dizer alguma coisa, uma vez que é a pessoa responsável pelo plano tecnológico.

Prof. Carlos Zorrinho:

A um desafio feito de forma tão directa, não posso deixar de em primeiro lugar dizer que apreciei muito a lucidez com que o painel avaliou o plano tecnológico, quer os seus aspectos favoráveis, quer nas dificuldades óbvias que ele também tem. Julgo que o balanço que foi aqui colocado é o balanço correcto. O balanço entre irmos fazendo algumas coisas que permitam dar o sinal da mudança, e isso é fundamental para a mobilização. A mobilização não se faz apenas com narrativa, faz-se com factos a acontecer, mas ao mesmo tempo perceber que o essencial da mudança não ocorre nalguns meses, é uma mudança estrutural, e portanto ocorre nalgum tempo. Mesmo o indicador que o Dr. João Paulo Girbal referiu é o indicador em que Portugal neste momento estabilizou, enfim descemos um lugar, porque entraram as Bermudas directas no ranking, mas é um indicador em que aquilo em que nós estamos abaixo da média, não nos permite estar no top 10, é o contexto cultural, educação, ou seja, tudo aquilo que pode mudar para amanhã já está relativamente bem. Naquilo que demora alguns anos a mudar, estamos relativamente mal. E por isso, esse é o foco. A questão chave é de facto uma questão foco. Eu queria apenas dizer o seguinte: nós temos muito claramente definido aquilo em que queremos mudar as coisas.

Em primeiro lugar, mudar a base científica e tecnológica, e isso faz-se não através de uma auto-reforma, mas através do benchmarking internacional, e da internacionalização do nosso sistema científico e tecnológico. E as parcerias que temos desenvolvido (não posso desenvolver muito estas ideias) são um sinal muito importante nesse sentido.

Um segundo domínio fundamental é que nós temos que subir na cadeia de valor. Mesmo as nossas indústrias tradicionais têm que subir na nossa cadeia de valor. E por isso nós estamos a desenhar um modelo de desenvolvimento sectorial e territorial, que em grande medida, muitas destas medidas vão ter reflexo no próximo quadro comunitário de apoio, que também mobiliza parte do orçamento geral do Estado, e portanto há aqui uma ligação muito importante. E vamos aproveitar o melhor da experiência filandesa, no desenvolvimento dos polos tecnológicos, com o melhor da experiência francesa nos polos de competitividade, e portanto ter uma nova base competitiva, do ponto de vista do sistema. Isto cria grandes oportunidades às empresas. Cria grandes oportunidades de network para as empresas.

Uma terceira dimensão fundamental, e essa penso que terá resultados muito imediatos e muito interessantes para este tipo de indústria, porque tem que ser uma aliada com qualidade, com respostas de arquitectura de qualidade, é a modernização da administração. Aí há programas fortes, e escolhemos que um dos programas do próximo quadro comunitário de apoio é o programa factores de competitividade, que terá como um dos sub-programas a modernização da administração. Isto significa recursos. Recursos não significa solução. Significa oportunidade de solução. E oportunidade de solução implica sabermos o que queremos e temos que ter bons parceiros com qualidade, a tal qualificação da qualidade, para essa resposta.

Quarta dimensão muito importante, tem a ver com a criação do ambiente favorável aos negócios, nomeadamente um sistema de financiamento que acompanhe o ciclo de vida dos produtos, e isso vai ser apresentado a médio prazo, e que desenha soluções, desde o

início, desde o FINICIA, que já foi neste momento anunciado, e que permite que um jovem empreendedor numa universidade, possa ter acesso aos primeiros vinte mil euros para iniciar um negócio, mas depois tem um sistema de acompanhamento com outros produtos, incluindo idas ao mercado, para acompanhar todo esse ciclo.

E o outro processo muito importante, de desmaterialização e de integração de processos, que o Paulo Ramos referiu e muito bem. Estamos a trabalhar em conjunto com a sociedade civil, com as empresas, com a COTEC também, no sentido de o Estado fazer a sua parte, as empresas fazerem a sua parte, e a factura electrónica ser o conceito de interface. Portanto, é uma área também de grande prioridade.

São quatro áreas críticas em que estamos a investir numa lógica muito de foco, exactamente para mudar a base competitiva e podermos fazer as coisas.

A quinta área é naturalmente a área da qualificação, quer ao nível da qualificação inicial, dando um sinal importante de que há grandes oportunidades ao nível da tecnologia e apostando muito em mudarmos este índice, que faz com que Portugal seja o país da OCDE em que há menos formação tecnológica, e isto não joga com o plano tecnológico. Queremos chegar a uma dimensão de 50 % de formação nas áreas tecnológicas a todos os níveis, mas ao mesmo tempo com a requalificação de um milhão de activos. Isto porque nós partimos de uma base que não nos permite fazer isto apenas com as novas gerações, ou com a qualificação das novas gerações. Nós temos que requalificar uma parte significativa daqueles que estão neste momento no mercado.

Portanto estas cinco áreas são cinco áreas muito concretas, e é sobre estas cinco áreas que nós depois pensamos, o que é que nós vamos fazer com o conhecimento, o que é que podemos fazer com tecnologia, o que é que podemos fazer com a inovação. Porque só em conhecimento, tecnologia e inovação, os Governos anteriores já fizeram investimentos muito fortes, e o que criaram foi uma camada de excelência.

O desafio agora é tornar algo que é importante mas que tem sido conjuntural, em algo que se torne extrutural. Isso só se consegue com toda a sociedade.

Muito obrigado por esta oportunidade que nos deu.

Peter H. deVries:

Vou experimentar com o meu português. Queria saber se os senhores das companhias estrelas cá em Portugal, em IT, e também o nosso representante do plano tecnológico, podem comentar a importância da educação em formação e desenvolvimento deste processo, porque penso eu, que cá em Portugal estamos a focar muito em formação, e penso que a educação faz uma parte muito importante na formação e em desenvolver esta parte, não é?

Paulo Ramos:

Essa questão da educação e da qualificação dos recursos é um dos eixos do plano, e portanto é uma questão absolutamente fulcral, e portanto ninguém discorda nesse sentido. Mais uma vez, e o novo sistema de Bolonha vai nesse sentido, é muito importante que se formem as pessoas para aquilo que o país define que é estratégico. Isto de deixar a formação ao desejo de cada um, para depois vir a dar maus resultados mais tarde, deu o que deu, maus resultados. Nas grandes áreas que são áreas estratégicas, algumas delas enquadradas perfeitamente no plano tecnológico, a formação das pessoas deve servir aquele fim e não outros. Como a economia depois trata deste problema como se viu ontem nos jornais. As universidades, há uma série delas com 25% de vagas preenchidas, e elas vão todas por aí abaixo, porque não vai haver pessoas para lá. O mercado mais tarde ou mais cedo toma conta disso, mas da forma mais radical. O que eu acho que é extraordinariamente importante, é que a educação enfoque

naquilo que são as grandes opções, e agora no âmbito tecnológico, definidas no plano tecnológico, e que seja ali que as pessoas se vão formar, porque essa é uma opção definida pelo país. Se o país mudar de opção um dia mais tarde, bom paciência, mas temos que ter um rumo e uma direcção em cada momento. Uma última nota que eu não gostaria de deixar de salientar é o seguinte. Eu faço votos sinceros, que Portugal não perca esta oportunidade, que não sei se repetirá muito em breve, de aproveitar para também financiar um conjunto de empresas e de especialidades e de competências importantes em Portugal, que consigam gerar riqueza hoje e no futuro. Eu quando falo nisto nas empresas portuguesas, acreditem que falo de uma forma sentida. Normalmente não há falta de dinheiro, porque há instrumentos, capital de risco e outros, para financiar boas ideias. Há mais falta de boas ideias do que de dinheiro, isso podem estar tranquilos. No entanto, o que falta fundamentalmente é que o país tenha um plano perfeitamente com objectivos, com medidas concretas, e que depois ele vai ter que ser executado por alguém. E ao ser executado por alguém, devem privilegiar-se aquelas áreas que conseguem constituir em Portugal novas áreas de conhecimento, e que permitam posicionar algumas indústrias em elos de maior valor acrescentado. Para isso era bom, e seria, na minha opinião um desperdício enorme, que se deixasse passar esta oportunidade sem promover e investir em competências nacionais, em empresas portuguesas, que conseguissem ter um padrão de desenvolvimento, e de competitividade sustentada ao longo do tempo. Eu temo que isso vá acontecer. Acho que é provavelmente aproveitar para o futuro 20% daquilo que podia ser aproveitado. Isto sempre um pouco na desculpa de , no racional de que, bom mas isto somos todos iguais, e os processos de aprovisionamento público, são todos muito complexos. Eu quando falo com os meus colegas espanhóis, quando falo com os meus colegas de outros países, eles simplesmente fizeram-no. Conseguiram criar novas indústrias, novas competências, empresas fortes muito locais, que não se desenvolveram só na escola, desenvolveram-se com trabalho, com erro, com engano, com experiência, e é isso que fundamentalmente as empresas precisam. É de trabalho que é para aprenderem. Foi assim que as grandes multinacionais se construíram, foi com trabalho que aprenderam. Não foi só por causa do sistema educativo. Foi no trabalho de todos os dias, que é uma parte fundamental da formação, é aquilo que nós fazemos todos os dias ao serviço das empresas. E eu espero que o plano também acautele essa situação.

José Joaquim Oliveira:

Eu penso que na minha última intervenção abordei esta questão da educação. No eixo da qualificação dos portugueses, naturalmente que a educação é essencial. E naturalmente que referi que devemos começar pela educação básica, pelo secundário, e só depois com o superior. Só com boas formações de base sólidas é que podemos ter de facto pessoas devidamente qualificadas nos estágios superiores. Acrescentaria apenas que estou totalmente de acordo, que é necessário fazermos um mapping entre aquilo que o país precisa e os cursos que são dados nas nossas universidades. Esse é um erro que temos cometido ao longo do tempo, e esta é uma oportunidade para o corrigir e certamente que será feito. Um outro aspecto e que é a qualificação ou a formação de professores. Sem professores adequados também não podemos ter alunos bem formados, e portanto julgo que esta é também uma percepção que já existe a todos os níveis, e que importa também ser endereçada, a formação de professores.

João Paulo Girbal:

Já agora voltando a esta questão, e só construindo em cima daquilo que já foi dito, o Peter é músico e há estudos que foram feitos, nomeadamente nos Estados Unidos que

demonstram que a formação musical, ajuda o cérebro a desenvolver áreas que estão ligadas ao pensamento criativo, que é muito importante para o plano tecnológico.

June 20th 2006

Dr. Emílio Rui Vilar

President of the Calouste Gulbenkian Foundation

" A Fundação Calouste Gulbenkian e os Desafios do Futuro "

Thank you Charles. Yesterday I was going through my book of after dinner entertainment jokes, but unfortunately, I forgot the note, so I have no joke for you today. I am sorry. I will address you in Portuguese, if you allow me.

Queria agradecer o convite do American Club. É um gosto estar aqui com tantos amigos, para nestas vésperas do aniversário da Fundação Gulbenkian poder trocar convosco algumas ideias sobre os desafios actuais das fundações.

Há dias o *Financial Times* trazia um grande artigo com o título "Gates learns that even in charity there can be controversy". E realmente quando eu deixei a Caixa Geral de Depósitos e entrei na Fundação Gulbenkian, pensei que ia encontrar um mundo de razoável paz, porque ia deixar de me preocupar com as quotas de mercado, com a concorrência, com os problemas que era gerir 10.000 empregados, ter as queixas dos clientes, porque os clientes nunca dizem nada, só os clientes insatisfeitos é que aparecem... mas a verdade é que sendo um mundo bastante diferente do mundo das empresas, o mundo das fundações também é um mundo cheio de controvérsias e cheio de questões que nos obrigam a reflectir e a tomar decisões que nem sempre são fáceis.

É verdade que as fundações têm características que as libertam de um tipo de pressão característico das empresas, ou característico da política, como eu disse, as fundações não têm que se preocupar com as quotas de mercado nem com a clientela. Também não têm que se preocupar com os votos, nem em responder aos ciclos eleitorais, e essas características dão às fundações uma especial responsabilidade. Sendo instituições independentes e instituições que trabalham a longo prazo, elas podem e devem enfrentar melhor que outras instituições, alguns dos problemas que as nossas sociedades enfrentam, particularmente hoje, num período de grandes incertezas e de grandes conflitualidades, sobretudo de conflitualidades de natureza cultural ou de natureza religiosa.

E por isso, eu hoje alinhei aqui uma série de questões que são as questões que eu penso que se colocam a quem quer que tenha a responsabilidade de gerir uma fundação.

A primeira questão é que as fundações são um património. E a primeira questão que se põe é: como gerir esse património?, e como gerir a despesa? Nos manuais vem uma regra muito simples que é, não gastar mais do que se pode, nem gastar menos do que se deve, o que é simpático como enunciado, mas o que é isto?

Não gastar mais do que se pode nem menos do que se deve. Nos Estados Unidos, em vez de uma grande reflexão sobre como interpretar este *motto*, o *Internal Revenue Service* decidiu de uma maneira muito *straight*, que as fundações têm que gastar por ano, 5% do capital, *period*. E portanto, nos Estados Unidos, quer os mercados estejam bons, quer os mercados estejam maus, quer o património aumente, quer o património diminua, todos os anos as fundações têm que gastar 5% do capital do ano anterior. A

meu ver é uma regra excessivamente rígida, e se olharmos para os números das principais fundações americanas, sobretudo daquele período de baixa continuada dos mercados financeiros entre 2000 e 2003, a maioria das fundações tiveram enormes derrapagens nos seus fundos de capital.

Como é que nós enfrentamos esta questão na Fundação Gulbenkian. A Fundação Gulbenkian tem um património que é algo heterodoxo para uma fundação, visto que temos uma fatia de património que é constituída por haveres financeiros – por um porfolio investido nas grandes bolsas internacionais, mas temos por herança do fundador, ainda interesses na indústria do petróleo e do gás. Portanto, temos um património que nos obriga a combinar duas atitudes muito diferentes: a ser ortodoxos e conservadores quando olhamos para o nosso património financeiro, e a sermos ousados e a correremos riscos, quando investimos na indústria do petróleo e do gás.

No fim de 2005, o património líquido da Fundação Gulbenkian atingiu 2757 milhões de euros, mais ou menos *three billion dollars*, talvez um pouco mais. Três quartos deste património são uma carteira financeira que nós temos, gerida por uma dúzia de instituições financeiras internacionais, e uma portuguesa. Todos os nossos *asset managers* têm as mesmas *guidelines*, mas cada um tem uma grande liberdade, de, dentro dessas *guidelines*, fazer o *stock picking* que entender. Todos os meses nós distribuimos, a todos os nossos gestores um gráfico mudo, onde está a posição de cada um, e portanto eles podem comparar a sua performance com a de todos os outros. É um gráfico que tem dois eixos: o eixo da rentabilidade, o *return*, e o eixo do risco.

Temos entendido que este processo tem combinado a necessária ortodoxia, com a competição entre os gestores e ao longo destes anos, desde que eu pus em prática este sistema, em 1997, já despedimos alguns gestores, e já contratámos novos gestores.

Todos os anos, também, definimos um objectivo de retorno total, que é um objectivo composto por três parcelas: uma parcela que é a cobertura da inflação na zona euro, a cobertura do crescimento real das economias no âmbito dos países da OCDE, e mais 3,5% que é aquilo que nós consideramos que deve constituir o saque que ao longo do ano fazemos para o nosso orçamento. E este objectivo é discutido com os gestores. Para 2005 o nosso objectivo é 7%, e muitas vezes os gestores ultrapassam o objectivo, outras vezes não ultrapassam, mas é um objectivo pelo qual nós medimos a performance. Não temos *success fee*, o *success fee* para os nossos gestores é aumentarem o valor da carteira, visto que a remuneração é calculada sobre o valor da carteira.

O que é que nós fazemos no outro mundo, o mundo do petróleo e do gás, que herdámos do nosso fundador. Como sabem, ele era conhecido pelo Senhor 5%, tinha 5% da *Irak Petroleum Company*, que na altura em que ele morreu, em 1955, cobria não apenas aquilo que é hoje o Iraque, mas toda a península arábica, com excepção do Koweit, e ainda uma parte da Jordânia e da Síria. Felizmente que com a sabedoria que lhe era característica, e com a grande visão que ele tinha, havia companhias diferentes para várias regiões, e portanto quando em 73, o governo do Iraque nacionalizou a posição da Fundação Gulbenkian invocando um facto, que na altura a Fundação contestou nos tribunais, que foi o facto das facilidades que o governo português então concedeu ao governo americano, para utilizar a base das Lajes. Quando foi nacionalizada a posição da Fundação Gulbenkian, felizmente ficaram as companhias do Qatar, dos Emiratos e do Sultanato do Omã. E embora nós ainda hoje tenhamos num escritório em Londres,

uma sala com uma placa que diz *Irak Petroleum Company*, essa placa é mais uma reminiscência sentimental, visto que apesar de as acções continuarem nos tribunais, os nossos auditores não nos deixam inscrever no balanço absolutamente nada dos direitos que nós reclamamos sobre os 5% no Iraque. Mas ficaram o Qatar, cuja concessão terminou em 85, ficaram os Emiratos onde ainda temos interesses e ficou o sultanato do Omã onde ainda temos interesses.

Anualmente, a Fundação vende 13 milhões e meio de barris de petróleo, o que, para terem uma ordem de grandeza, representa mais ou menos 14% das necessidades de refinação do nosso país. Não vendemos a Portugal, vendemos normalmente ao Japão e à Coreia por razões logísticas, porque são as companhias que oferecem as melhores condições, não apenas em termos de preço, mas sobretudo em termos de transporte. Não vou entrar em detalhes. Mas actualmente a Fundação, além destes 13 milhões e meio de barris no Golfo, tem o equivalente em TCF de gás natural, convertidos em barris, podemos falar num total de 26 / 27 milhões de barris / ano. É um contributo importante para o rendimento da Fundação, embora numa parte destes barris, mais ou menos metade, nós tenhamos apenas uma *royalty* de um dólar por barril, e na outra metade somos sensíveis ao preço, e portanto temos beneficiado desta alta de preços.

Nos últimos anos, além de mantermos de uma maneira activa e de sermos parceiros industriais activos, com contributo técnico, nas companhias onde temos participação, decidimos diversificar os nossos investimentos nesta indústria, e actualmente temos posições no Casaquistão, na Argélia, no Brasil, e mais recentemente em Angola. Há cerca de um mês concorremos a um bloco off-shore em Angola e conseguimos uma posição de 2,5%. Foi a primeira vez que concorremos a um bloco em Angola. No Brasil temos participação em 10 blocos. Na Argélia, num, e no Casaquistão num campo que já está em produção. Isto representa um grande esforço de investimento, representa dispor de capacidade técnica. Temos cerca de 30 pessoas com altas qualificações, com qualificações de exigência internacional em alguns domínios da tecnologia da indústria, visto que tendo uma pequena participação, o nosso valor acrescentado está sobretudo no aporte técnico que podemos trazer às companhias onde estamos, e por isso a nossa companhia, a Partex, é reconhecida como uma especialista no estabelecimento de modelos de reservatórios.

Este é o primeiro desafio – gerir o património, e depois gerir a despesa. Nós não seguimos a regra americana dos 5%. Entendemos que na zona euro, e nós trabalhamos em euros (e nós trabalhamos em euros), é aconselhável uma percentagem inferior, e portanto a nossa regra é de gastar 4% do capital, o que nos permite ter um orçamento anual na ordem dos 100 / 110 milhões de euros.

Neste aspecto, somos uma das maiores fundações europeias. Seremos a segunda, ou a terceira. Nós normalmente disputamos este lugar com a *Volkswagen Stiftung* e estamos muito longe do *Wellcome Trust*, que herdou a grande firma farmacêutica britânica, que é de longe a maior fundação europeia. Não contamos neste *ranking* com as fundações italianas que resultaram da solução jurídica que foi encontrada pelo governo italiano, para as caixas de poupança, as *Cassa di Risparmio*, que têm realmente capitais muito mais elevados. Mesmo assim, em relação à maior fundação do mundo, a Bill Gates, nós temos à roda de 9,5 vezes menos que o capital da *Melinda and Bill Gates Foundation*.

Mas na administração do património, colocam-se questões, por exemplo, uma questão de ordem moral. Como sabem as Nações Unidas apresentaram um conjunto de princípios para investimento responsável – *principles for responsible investments* – deve uma fundação seguir esses princípios, dado que é uma instituição que se rege por valores e que deve assumir um papel de referência, ou deve procurar obter os melhores resultados com o seu investimento, visto que o aplica em acções que são úteis, que são socialmente valiosas?

É um dilema que se põe a um gestor de uma fundação, e é um dilema que nós temos em cima da mesa. Por exemplo, nós nunca concorremos a blocos de petróleo em Angola, até considerarmos que o concurso era um concurso aberto e *fair*. Tínhamos tido oportunidade de o fazer antes, mas não o fizemos. Trabalhamos em alguns países, não no Médio Oriente, mas trabalhamos em alguns países onde a pressão das autoridades é muito grande. Temos que resistir a ela, e não temos um único cêntimo de contas confidenciais. Todas as nossas contas são totalmente abertas, e seguimos as normas internacionais de contabilidade.

Mas fazer investimentos enunciados e propostos pelo Secretário-Geral é uma questão de ordem financeira, mas também de ordem moral, que um gestor de uma fundação tem que se colocar.

Segunda questão que se nos coloca. Devemos ter actividades próprias, ou simplesmente financiar terceiros? As fundações americanas, normalmente financiam terceiros, praticamente não têm actividades próprias. A nossa matriz é diferente. Quando a Fundação foi criada, seria muito difícil que uma fundação com a dimensão da Fundação Gulbenkian, na segunda metade dos anos 50, pudesse realizar os seus objectivos apenas financiando terceiros. Mas é uma questão que todos os dias se coloca – como equilibrar as actividades próprias com o financiamento de terceiros, sobretudo quando a sociedade de desenvolveu e quando hoje, muita coisa pode ser bem feita, se nós colocarmos meios financeiros à disposição dessas entidades, em vez de o fazermos nós próprios. Foi por exemplo a decisão que tomámos o ano passado, com grande barulho na imprensa e nos meios de comunicação, quando entendemos que devíamos extinguir a nossa companhia de bailado, porque nos parecia que o bailado em Portugal tinha atingido um grau de desenvolvimento, em que era preferível nós subsidiarmos as companhias independentes e apoiarmos a formação dos bailarinos, dos coreógrafos, dos cenógrafos, do que termos nós próprios uma companhia. Não foi uma decisão fácil, foi muito discutida no Conselho, e eu lembro-me que quando olhámos para o neto do fundador, o Martin Essayen, que fazia parte do Conselho, e lhe pedimos opinião, ele respondeu com a sua britânica e também arménia sabedoria, e disse “não sei se o meu avô [nosso fundador] gostava de bailado. De bailarinas, gostava”. Mas não foi por essa observação que tomámos a nossa decisão.

Mas também nesta questão é costume dizer-se que quando as sociedades sabem fazer, as fundações devem financiar. E portanto, há aqui uma indicação muito clara.

Outra questão é saber se devemos ser nacionais ou internacionais. Nos nossos estatutos, nada nos limita. Os estatutos da fundação dizem que os *trustees* podem exercer a actividade da fundação onde entenderem, e dentro das 4 finalidades como, e com a dimensão que entenderem. É uma grande liberdade, com o reverso de uma grande responsabilidade, mas nós temos vindo a entender que cada vez mais, uma fundação

com a dimensão da Fundação Gulbenkian não deve agir isolada, e que a nossa acção será mais eficaz se fizermos parte dos *network* internacionais de filantropia, e cada vez mais juntarmos a nós outras instituições para conseguirmos ganhar dimensão e *leverage* na nossa acção. Actualmente, nós gastamos fora de Portugal cerca de 20% do nosso orçamento, mas as fundações europeias gastam à roda de 1% em média, e algumas 0% em termos internacionais. E daí eu presidir a um comité no Centro Europeu de Fundações, que se chama, *Europe and the World*, e que tem como objectivo mobilizar as fundações europeias para gastarem pelo menos 5% do seu orçamento fora da Europa.

Outra questão, é se as fundações devem estabelecer programas, e depois apoiar os melhores projectos que se enquadram dentro desses programas, e portanto serem de certa maneira pro-activas e pré-definirem as áreas em que querem actuar, ou se devem responder às solicitações que lhe são dirigidas. Até agora era quase matéria sem discussão que as fundações deviam estabelecer programas, balizá-los o mais correctamente possível, e depois seleccionar projectos dentro desses programas. É o que nós fazemos em relação a muitas áreas, sobretudo, no domínio científico e nas áreas sociais. Mas há quem diga hoje em dia, que a melhor maneira de responder aos interesses reais da sociedade, não é pré-determinar, não é pré-estabelecer o que é que a sociedade necessita, mas esperar que a sociedade se manifeste. É claro que nem sempre é fácil gerir as manifestações da sociedade, porque imaginam os milhares de pedidos, que por exemplo, nós recebemos na Fundação Gulbenkian. Mas a questão, é legítimo colocar-se, se temos o direito, mesmo que munidos com os melhores pareceres, e com os mais sábios conselheiros, se temos o direito de pré-definir aquilo que é bom para a sociedade para a qual nós trabalhamos, ou se devemos deixar a sociedade manifestar-se e ser ela a caracterizar as áreas, as prioridades, onde e como, dar o nosso apoio.

Outra grande controvérsia, que era um pouco o tema do artigo, a propósito da dificuldade do Bill Gates em gerir a sua enorme fundação, é o limite de ambição e de realismo. Onde encontrar a justa medida, o registo certo. Quando olhamos à nossa volta somos inevitavelmente tocados pelos grandes problemas, os problemas ambientais, a escassez de água potável, a escassez de terra cultivável, as alterações climáticas, porque não aplicar os nossos recursos nesses temas, que são temas vitais para o mundo, e para as gerações futuras. Ou porque não actuar nas conflitualidades, porque não intervirmos no sentido de atenuar os grandes conflitos culturais e religiosos que hoje, de uma maneira tão devastadora fazem parte do nosso dia-a-dia. Porque não intervirmos de acordo com os grandes objectivos que as Nações Unidas definiram para o milénio? Os objectivos para 2015. é uma enorme tentativa avançarmos neste caminho. Mas temos que fazer a ponderação de que os nossos recursos são limitados, e que certamente as fundações não podem resolver os problemas todos deste mundo.

Onde colocar a régua? Onde fazer fronteira? Onde estabelecer o limite – É uma questão que também está todos os dias diante de nós. E por exemplo, na Fundação Gulbenkian em que o fundador disse: “a fundação tem 4 finalidades: a arte, a educação, a ciência e a caridade (que nós hoje interpretamos como desenvolvimento humano)”. Como arbitrar entre as 4 finalidades? Nós fizemos há relativamente pouco tempo, para um estudo que será publicado, um inquérito nacional, sobre a percepção da fundação e a maneira como os portugueses nos viam. E o resultado é extremamente curioso. Na Grande Lisboa, a Fundação Gulbenkian é vista sobretudo como uma instituição cultural,

mas fora da Grande Lisboa, aquilo que as pessoas esperam de nós, é que façamos mais investimento na ciência e nos domínios sociais.

Porque realmente o país conhece-nos de duas maneiras: em Lisboa as pessoas conhecem-nos pelos concertos, pelas exposições, pelos museus, por todos os acontecimentos que têm lugar no nosso edifício, nos nossos jardins. Mas fora de Lisboa, as pessoas conhecem a fundação pelas bolsas, pelo apoio às universidades, pelo apoio às instituições de solidariedade social, pelos projectos para os emigrantes, etc, etc.

Portanto, o julgamento da opinião pública, neste caso, só acentua a necessidade de fazermos esta arbitragem entre os vários domínios onde podemos investir.

Por outro lado, uma outra questão, quando nós damos subsídios. Devemos dar e depois devemos avaliar. Muito bem. Até aí não há grande dúvida. Mas põe-se a questão – devemos ser parceiro? Ou seja, quando damos um subsídio a uma entidade, devemos assumir um papel de parceria, e assumir por exemplo alguma responsabilidade na gestão para conseguir bons resultados com o subsídio? Ou devemos ser meramente expectantes e avaliadores de forma? Ou mais além – além de dar, pode ou deve uma fundação emprestar? Ou deve dar por exemplo uma garantia? Ou deve alavancar um subsídio? – em termos financeiros. Normalmente esta questão não se punha porque era muito claro que dava-se um subsídio, e depois a única coisa que fazíamos era ver se usaram bem ou mal o dinheiro que tínhamos dado. Mas em muitos projectos, se uma fundação for um pouco mais além, se por exemplo der uma garantia, o resultado pode multiplicar-se, só que isto implica ter meios, ter *know-how*, e assumir um tipo de responsabilidades, que tradicionalmente as fundações não assumem. É um pouco entrar no domínio do *venture capital*, de fazer capital semente, ou de fazer um tipo de investimento desse tipo. E devemos confundir isto com a aplicação do nosso património, ou devemos ter uma clara divisão entre o que é a gestão do nosso património, e o que podemos fazer quando estamos a apoiar iniciativas que podem ser reprodutivas e que podem ter retorno, para além do retorno social, ter um retorno financeiro. Nós temos até agora preferido manter-nos na posição tradicional, ortodoxa, mas devo dizer que esta questão é uma questão que também tem um significado moral, visto que se formos mais além, certamente podemos obter mais resultados e maior eficácia.

Uma última questão – podia falar das questões do governo, dos *checks and balances*, da transparência, de *accountability*, mas vou só pôr uma última questão – que relações devemos ter com o Estado?

A Fundação Gulbenkian é uma fundação totalmente independente, mas vivemos num país onde o Estado tem um peso e uma presença enorme. Qual é a posição correcta relativamente ao Estado? Sermos parceiros? Sermos subsidiários, ou seja, fazer onde o Estado não faz? Ter efeito de demonstração de maneira a corrigir as más práticas de algumas áreas de intervenção pública? É uma área com sensibilidade política mas também que contém uma dose de responsabilidade moral. Ser independente é uma grande vantagem, mas tem também os ónus da independência. Eu vou terminar porque a Anne já me fez sinal. Tinha aqui mais uma série de dúvidas, e eu peço desculpa de ter trazido dúvidas e de não ter trazido respostas, mas este desconforto destas dúvidas, é um desconforto imensamente confortável, porque a tarefa que eu e os meus colegas temos, é uma tarefa extremamente compensadora. E viver com estas dúvidas anima-nos no

trabalho do dia-a-dia, e não temos nenhuma intranquilidade em relação a isso. Muito obrigado.

Paulo Lowndes Marques:

Eu gostava de fazer duas perguntas. A primeira, nos números que citou inclui a vossa colecção de arte? E a regra dos 5% aplicada pelo fisco americano, levam isso em consideração em termos, chamemos, americanos? Deve haver muitos museus americanos que estão ligados nesse sentido a uma fundação.

A minha última pergunta era, há muitas vezes grandes tentações em associações portuguesas, que eu sei que não é o vosso caso, e fundações, de gastarem demais consigo próprios. Eu sei que também o fisco americano estabelece regras bastante rigorosas neste capítulo. Como é que a Gulbenkian hoje se compara com o mundo fundacional europeu, nesse sentido?

Emílio Rui Vilar:

As colecções de arte não estão incluídas no valor que eu referi. A colecção de arte legada pelo fundador está contabilizada por um euro, pelo que não conta do património, e as aquisições de arte que fazemos para o centro de arte moderna, são sempre amortizadas no exercício, e portanto no património da fundação não se inclui nada em termos das colecções de arte. Em relação à regra dos 5%, o que acontece nos EUA é que se a fundação não gasta sem uma justificação plausível os 5% perde uma parte da isenção fiscal nos rendimentos, e portanto nós, embora beneficiemos dos investimentos nos Estados Unidos, da isenção, nos Estados Unidos não aplicam rigorosamente a nós a regra dos 5%. Temos tido sempre um bom entendimento com o IRS dos Estados Unidos em relação aos nossos investimentos. Em relação às despesas consigo própria, uma boa regra, regra empírica, é que uma fundação não deve gastar mais do que 15% consigo própria. Nós gastamos mais. Gastamos mais porque temos ainda um grande peso de actividades próprias, visto que temos dois museus, temos uma biblioteca, temos uma orquestra, temos duas delegações no estrangeiro, temos um instituto de investigação – como sabem, um instituto de investigação em biologia em Oeiras. Quando analisamos as nossas actividades de *grant giving*, gastamos muito menos do que os 15%, e portanto quando nos comparamos com as fundações que são apenas de *grant giving* nós estamos perfeitamente dentro da regra, gastamos bastante menos. Nas actividades próprias é mais difícil fazer esse cálculo. No entanto, tem sido um dos meus objectivos, e nos últimos anos na Fundação, temos feito um enorme esforço de redução dos custos fixos. A Fundação no fim dos anos oitenta chegou a ter 1270 empregados, hoje temos 530. de maneira que o esforço de emagrecimento tem sido significativo e certamente que as actividades próprias que mantemos são uma barreira a conseguirmos aqui um número mais favorável.

Daniel Proença de Carvalho:

Rui Vilar, eu sei que um dos temas que eventualmente teria aí para abordar era o sistema de governo das fundações. É um tema que eu penso que é muito importante. E gostava, embora de uma forma muito sintética, que nos desse as suas ideias sobre o tema, e como é que na Gulbenkian tem evoluído o sistema de governo e a sua performance, digamos.

Emilio Rui Vilar:

Eu penso que aquilo que seria a melhor fórmula, que aliás é aquela que é usada na generalidade das fundações, era de uma distinção clara entre quem executa e quem define os planos a longo prazo e as prioridades, ou seja, a existência de um sistema interno de *checks and balances* entre quem tem o dia-a-dia, a execução, e quem aprova os planos a médio prazo, quem define prioridades, quem faz as grandes escolhas. Penso que esse seria o modelo mais desejável, e que deveria ser acompanhado por sistemas de prestação de contas mais abertos e detalhados possível. Nas fundações não há accionistas, não há *shareholders*, mas há *stakeholders* e devia haver uma maneira de fazer representar os *stakeholders* no governo das fundações. No caso da Fundação Gulbenkian isso não está previsto nos estatutos. Os estatutos prevêm um Conselho de Administração de 9 membros, e não prevêm mais nenhum órgão. Há uma comissão revisora de contas, mas que exerce apenas uma função muito restrita de análise do balanço e das contas, e nos últimos anos foram ensaiados dois modelos. O Prof. Ferrer Correia criou em 94 ou 95 um Conselho Consultivo Geral, com um conjunto de personalidades de que o Dr. Daniel Proença de Carvalho e eu próprio, entre outras pessoas, fizemos parte. Que era um Conselho que reunia de tempos a tempos e que dava opinião, mas que não fazia mais do que dar opinião, e muitas vezes até opinião laudatória, de maneira que muitas vezes, as reuniões eram uma amável troca de cumprimentos entre os conselheiros, e a administração da fundação, embora muitas vezes também houvesse sugestões extremamente úteis.

Eu optei por não continuar esse Conselho, que aliás não estava previsto nos estatutos da Fundação. Aliás, nos estatutos da Fundação estão previstos apenas Conselhos Consultivos sectoriais, por área, cada uma das áreas, e resolvi convidar 3 administradores não executivos, e actualmente no Conselho da Fundação somos 9, esgotei a totalidade que os estatutos permitem. Somos 5 executivos full time, um executivo part time, e 3 não executivos. Foi o equilíbrio que me pareceu que era possível, dentro da limitação dos estatutos de combinar este sistema de haver quem, de tempos a tempos vai ao Conselho, e de ter um executivo o mais funcional possível.