

Entrevista

António de Sousa

Nunca fui muito apreciado em nenhum partido

Afirma ter “urgência no conhecimento”. Em jeito de auto-avaliação considera que, “talvez”, o que “saiba fazer melhor é analisar problemas e tentar encontrar soluções”. Foi secretário de Estado e governador do Banco de Portugal, mas não tem nenhuma relação partidária. “Não quero entrar nesse jogo”. Eis António de Sousa, actual presidente da Associação Portuguesa de Bancos.

ANABELA MOTA RIBEIRO

MIGUEL BALTAZAR

Fotografia

É um homem a quem tudo aconteceu cedo. Foi governador do Banco de Portugal antes dos 40 anos. Foi Presidente da CGD. Formou-se na Universidade Católica. Doutorou-se numa das mais prestigiadas universidades do mundo, Wharton, nos Estados Unidos. Foi secretário de Estado da Indústria, Comércio Externo e Finanças. É o presidente Associação Portuguesa de Bancos. E não, ele não tem 70 anos. Tem 55.

É casado (desde cedo, claro), e tem filhos. É competitivo. Talvez seja, ou tenha sido, competitivo sobretudo “contra ele próprio” — expressão que

usa. Faz um bocadinho de género quando diz, por exemplo, que não ficou orgulhoso do IS que Cavaço Silva lhe deu, quando foi seu professor. Fica picado, mas não revela a irritação, quando o provoca e digo que as nomeações para os seus principais cargos podem ser entendidas como nomeações políticas. Revela um pouco mais do seu mundo quando fala dos livros que lê, de matriz anglo-saxónica. Não aprecia por aí além a perturbação dos personagens de escritores russos. Mas sabe que a literatura é uma outra realidade. Praticar o, aliás, Mundos separados. Trabalho é trabalho, conhaque é conhaque.





Se alguma coisa lhe correu mal? O que é que se perde quando se perde? Estas são as minhas questões centrais. Vejam como ele responde. Talvez isso nos faça chegar mais perto de quem António de Sousa é.

Pela primeira vez, e sem saber muito bem como, ele falou destas coisas de que não costuma falar.

Wharton mudou a sua vida?

Claramente. Como experiência pessoal e profissional. Vou para Wharton em 1979, tinha acabado o curso em 1977. Nunca tinha ido aos Estados Uni-

dos. Foi um choque. Os carros na rua, como víamos nos filmes. Os supermercados, que já eram enormes, e estavam cheios. Nós vivíamos num país onde um dia não havia bananas, no outro não havia leite. Estive praticamente dois anos sem cá vir, o isolamento foi muito grande. O telefone era caríssimo, usava-se a carta.

Escrevia cartas?

Escrevia poucas. A minha mulher escrevia mais. Ligar para Portugal era uma coisa que se fazia uma vez por mês. Do ponto de vista profissional, foi ex-

tremamente importante. Primeiro porque as universidades eram, e são ainda hoje, um campo onde é possível discutir ideias e falar com pessoas de diferentes origens. Naquele ano entraram no meu departamento uma dúzia de alunos, dos quais dois eram americanos, e sete ou oito de nacionalidades diferentes. As pessoas vinham de campos diferentes, (aqui é habitual fazer-se o doutoramento na mesma área em que se fez a licenciatura; lá não). Wharton é uma faculdade orientada para a Gestão de Empresas, embora eu estivesse na área de Planeamento Estratégico.

Entrevista

António de Sousa

Teve um mestre?

Encontrei uma pessoa que me marcou muito na forma de pensar, o professor Russell Ackoff. Penso ainda estar vivo, deve ter 91 anos, temos mantido contacto. O livro mais interessante dele chama-se "The art of problem solving".

Porque é que foi para Wharton, e em que circunstâncias?

A primeira escolha tinha sido a London Business School. Concorri para várias universidades e para vários programas. Obtive duas bolsas, que me permitiam ir para Wharton ou para Carnegie Mellon (que era particularmente conhecida porque quem tinha ganho o Prémio Nobel um ano ou dois antes era o professor Herbert Simon, do departamento desta área em que me ia especializar). A decisão final acabou por ser orientada por esta razão: há 31 anos era muito difícil levar dinheiro para o estrangeiro. Além de que o não tinha. Embora os meus pais vissem razoavelmente bem, não tinham capacidade para ajudar. Era fundamental arranjar uma forma de sobrevivência local, baseada na bolsa. A grande diferença entre as bolsas de Wharton e Carnegie Mellon era que esta era mais alta, só que era sempre a mesma, e a de Wharton era mais baixa, mas podia haver prémios.

Estava decidido.

Precisamente. Ao fim de seis meses estava muito bem porque tinha ganho uma série de prémios e estava a viver à vontade.

Até onde é que o dinheiro marcou a sua vida?

Aqui marcou. Comecei a trabalhar muito cedo, aos 16 anos já dava explicações; depois trabalhei como monitor na universidade, com 19 anos.

Foi em 1975, quando ainda não tinha acabado o curso.

Sim. Depois comecei a trabalhar 25 horas por semana como assessor da gerência da empresa Lanalgo, um dos grandes armazéns de Lisboa, ao pé da Praça da Figueira. Fui para a área financeira e para repensar a estratégia da empresa; os tempos eram conturbados e havia que readaptar a estratégia. Acontece que uns meses depois o então chefe de escritório, (que chamaríamos agora de director financeiro ou CFO), teve uma doença grave; e eu, com 20 anos, fui chamado a ficar à frente do escritório, que tinha 40 e tal pessoas, quase todos administrativos. Ao mesmo tempo continuava a ser monitor na universidade, dava três cadeiras, 13 horas e meia de aulas. Entre a Lanalgo, as aulas que dava e as minhas próprias aulas, era uma vida preenchida.

Isto para falar da importância do dinheiro.

Obviamente que não fiz isto por gosto pessoal. O dinheiro dava muito jeito. O meu pai era empregado bancário. A seguir ao 25 de Abril teve uma diminuição substancial dos rendimentos, porque perdeu aqueles extras que mais tarde foram reinstalados, e alguns investimentos financeiros que desapareceram totalmente. Não quer dizer que ficássemos a viver mal, mas vivíamos com dificuldades que não tínhamos anteriormente. Também resolvi casar-me nessa altura. Achei que devia ser independente e para isso tinha que trabalhar.

Ao analisar o seu CV, surpreendeu-me que tenha sido tão novo governador do Banco de Portugal, por exemplo; agora percebe que já tinha começado 20 anos antes a assumir cargos de responsabilidade.

Realmente, ser responsável pela área financeira da Lanalgo era importante. Estava no 4º ano da faculdade.

Muito jovem. Qual é a tempera desta pessoa e a confiança que ela tem nela mesma para não recusar estes desafios?, não dizer que é cedo ou que não está preparado.

Dizer que não estou preparado é muito difícil, a não ser que seja uma coisa que não tenha nada a ver com a minha profissão. Há coisas em que sou péssimo, (tudo o que tenha a ver com produção artística. No liceu Camões, o professor de canto coral achou que estaria a brincar com ele por cantar tão mal. [riso]) No caso concreto de que estávamos a falar, o problema não se punha: precisava de um emprego, o que tinha aprendido na universidade servia, já lá tinha estado uns meses. Um dos maiores problemas que

tive, como acontece com quem vai da universidade directamente para a realidade, foi como preencher uma letra. Sabemos o que é e para o que é que serve, quais é que são os movimentos contabilísticos que estão no descontro de uma letra; mas preenchê-la foi mais complicado.

O que diz - de lhe ser difícil dizer que não está preparado - tem uma força imensa num jovem de 20 anos. Por maior que fosse a necessidade, tinha de ter uma grande confiança em si.

Tenho consciência das potenciais dificuldades, mas acho que as coisas se vão fazendo.

O que é que correu mal na sua vida?

Mal, mal, nada. Como toda a gente, há alturas em que se está mais ou menos feliz, mais ou menos deprimido, mais ou menos entusiasmado. Tive alguma pena de me afastar da Universidade Católica há 15 anos. Estava ligado desde o início, 20 e tal anos, mas discordava bastante do reitor de então, o Padre Isidro Alves, que já morreu, sobre o que é que devia ser a universidade na área de Economia e Gestão. Tivemos várias discussões, muito cordiais, e decidi afastar-me. Nunca mais me considerei professor universitário de carreira, porque a minha carreira era na Universidade Católica. Voltei a dar aulas durante uma série de anos na Universidade Nova, mas sempre como professor convidado. Talvez tenha sido uma coisa que não esperaria fazer.

Era uma coisa importante para si, o rótulo do académico?

Nunca fui considerado um académico.

Mas a ligação à universidade, pelo menos aos seus olhos, garante-lhe essa caução.

Não tanto. Este ano lectivo é o primeiro em que não dou aulas desde há muito tempo, e só não dou por razões de falta de tempo. Deixei foi de apostar na carreira. Nunca a acabei. Nunca fiz o exame para catedrático. Sou professor associado agregado. Afastei-me, acabou. Mas tive alguma pena de abandonar a Universidade.

Se a aposta não era a academia, não se desvincula completamente dela. A maneira como fala de Wharton e a referência à Universidade Católica fazem perceber que importância atribui ao assunto. A reputação de um académico é sempre a reputação de um académico.

Claro. Gostei dos anos em que estive a fazer a reformulação do curso de Gestão, no início dos anos 80, quando voltei dos EUA. Estive na direcção da faculdade durante um período de dez anos, só interrompido pelos dois que estive no Governo.

Porque é que tudo lhe aconteceu tão cedo na vida?

Essa é complicada. A parte profissional, já expliquei: foi por necessidade. Ter de depender de terceiros, não era compatível com as minhas capacidades. Tinha 24 anos quando fui para os EUA e como não gostei particularmente de lá ter vivido, e também não gosto de levar muito tempo a fazer as coisas, tinha 27 quando acabei o doutoramento e voltei para Portugal. Também tenho que dizer que ganhei uns anos em relação a muita gente da minha geração porque não tive que fazer o serviço militar. Com a idade em que estavam a voltar do serviço militar eu tinha o doutoramento feito. Em termos de entrada no mercado de trabalho, é completamente diferente.

Há outra diferença substancial: já não tem sobre si a pressão que tinham aqueles que eram um pouco mais velhos. De ser mobilizado e de a vida ficar ali empatada.

Quando entro na faculdade, em 1972, ainda julgávamos que íamos ter essa questão. Mas a meio do curso dá-se o 25 de Abril e a questão do serviço militar, pelo menos com as colónias, desaparece. Passámos todos à reserva.

Ainda sobre tudo lhe acontecer cedo: antes mesmo de entrar no mercado de trabalho, consegue identificar essa urgência no seu percurso?

Acho que não.

Que pessoa era?

Gostava muito de jogar à bola, como ainda hoje. Aos 15, 16 anos, gostava imenso de música, daquela de que ainda



hoje gosto. Led Zeppelin, Deep Purple; noutro registo, Moody Blues, Black Sabbath.

Um roqueiro.

Isto não é bem rock, é um tipo de rock. Gostava imenso de motos. O liceu era simples, não me dava muito trabalho; portanto tinha imenso tempo livre. Jogava snooker. Lia imenso, o que continuo a fazer.

Porque é que o liceu não lhe dava muito que fazer?

Porque as matérias eram muito acessíveis, tinha boas notas e quase não era preciso estudar. Tive uma surpresa quando cheguei à universidade e as minhas notas desceram substancialmente. Não estava à espera que o sistema de sempre não funcionasse. Mas também foi uma adaptação rápida.

Essas coisas de que falou são hobbies. Não me dão a pessoa.

Dão. Nos cafés perto de onde morava, Avenida de Roma, Avenida dos Estados Unidos da América, estávamos a discutir esse tipo de coisas até às duas, três da manhã, todos os dias.



GOSTO DE FACTOS. OS SENTIMENTOS SÃO SUBJECTIVOS

E política?

Não. O grupo em que andava não achava isso particularmente interessante; não digo que não se discutisse, mas muito marginalmente. Estávamos mais interessados na música e na literatura, no desporto.

Era uma cabeça realmente diferente daqueles que frequentavam o Vavá e os cafés da Avenida de Roma, da geração anterior. Muito empenhada politicamente.

Mas esses são muito mais velhos que nós. Lembro-me de algumas vezes ir ao Vavá e quase não nos deixarem sentar na esplanada por sermos uns miúdos. Eles tinham 25 e nós 15.

O cinema também era uma coisa mobilizadora.

Esqueci-me do cinema. Nessa altura ia duas ou três vezes por semana ao cinema. Eram as sessões clássicas do Monumental e do Império. Íamos imenso ao Imperial, um cinema que ficava ao pé da Praça do Chile, ao Lys, que depois se chamou Roxy, na Avenida Almirante Reis. Passavam dois filmes, um recente, de cartaz, e outro antigo, que era um bónus.

Que criança foi? Quando olha para as suas fotografias de criança, o que é que vê? É filho único?

Sou. Lembro-me muito bem da escola, dos amigos da escola e das brincadeiras que fazíamos. Era uma criança normal. Só tive televisão quando tinha uns nove anos. Ia com os meus pais ao teatro infantil, ao antigo Monumental. Incutiram-me o gosto pelo teatro quando era muito novo. Música, só a da rádio. O primeiro gira-discos foi uma prenda dos meus pais quando tinha 13 ou 14 anos.

Lembra-se dessa prenda?

Lembro. Dessa e do gravador, um Grundig, com bobines de fita.

Tudo isso é uma sucessão de factos. Não me falou ainda de nenhum sentimento.

Gosto de factos. Os sentimentos são subjectivos, e mais ainda quando estamos a tentar, hoje que tenho 55 anos, recriar os meus sentimentos aos seis anos. Só posso ter uma ideia deturpada desses sentimentos. É-me muito difícil falar disso.

Os sentimentos não são factos, não podemos elencá-los com exactidão, só podemos recuperá-los tal como aparecem na nossa memória.

Na nossa memória, já muito filtrada. É bastante mais fácil falar da juventude.

Não lhe acontece pensar frequentemente na sua infância?

Não. Tenho uma vaga ideia da infantil, lembro-me de onde era, mas pouco mais.

Nada do que se passou na sua infância teve uma importância capital na sua vida?

A única coisa que posso dizer, e ainda há pouco falava na confiança que tenho em mim mesmo, é que aprendi a ler na pré-primária. Foi muito fácil, em dois meses, na Cartilha João de Deus. Chegámos ao Z muito rapidamente. E também aprendi a fazer as contas. Lembro-me de ter chegado à primeira classe – e aí, se quiser, um sentimento – e de ter sentido uma certa frustração, de não aprender nada, de não ter nada para fazer.

Entrevista

António de Sousa

Não acredito que não tivesse o sentimento de ser especial.

Não era só eu que me sentia chateado! Tinha vários colegas na turma que eram muito bons.

A competição existia com os outros colegas?

Tenho um colega da infantil com quem ainda hoje me dou; era outro dos melhores alunos. Havia mais competição entre grupos que se formavam para jogar futebol, mas não por serem bons ou maus alunos. Na universidade, os melhores alunos do meu curso são alguns dos meus melhores amigos. Desde um que é padrinho do meu filho até uma pessoa que trabalha comigo aqui na Associação.

Nunca quis ser o melhor? Nunca fez disso um investimento?

Não posso dizer que não goste de ser, pelo menos, um dos melhores. Se possível, o melhor. Isso é claramente verdade. É verdade em tudo. Não gosto de perder em nada, nem em jogo nenhum.

O que é que se perde quando se perde? Uma certa imagem de nós mesmos?

Perde-se confiança. E fica-se chateado por não se ter sido tão bom como se devia ser.

Quando diz que começou a trabalhar cedo disse que queria ser independente...

Que devia ser [independente]. Tenho a mania do dever.

Disse que isso tinha que ver com as suas capacidades.

O dever é um sentimento muito forte que me foi inculcado desde a infância. Em minha casa, com os meus pais, os meus avós, o "dever ser" era muito importante. A questão dos valores é muito importante. Nesse aspecto, as pessoas que me marcaram mais foram os meus pais e o meu avô materno.

NÃO SOU PERFECCIONISTA, MAS NÃO GOSTO DE FALHAR

Vivia convosco?

Não, mas víamo-nos todas as semanas e nas férias. Ele morreu quando eu tinha 15 anos. O meu avô era licenciado em Economia pelo 3º curso de Económicas que existiu no país; formou-se em 1905 ou 1906. Era uma pessoa ligada à Primeira República, e actuou politicamente nessa altura.

Não pensa muito na sua infância, mas se pensa em alguma coisa é nessa expressão que lhe inculcavam e exigiam de si.

Como o meu pai costuma dizer, não exigiam porque não era preciso. Tinha de ser bom aluno – fui. Mas tinha liberdade; aos 12, 14 anos não tinha hora para chegar a casa.

Porque é que, sendo uma pessoa que gosta de ler, não é um contador de histórias? No sentido de se deter nos detalhes, nos ambientes, num certo desejo de aventura.

Isso é outra vida. A vida em que estou a ler ou a viajar é outra vida. Não tem a ver com o dia-a-dia. Gosto muito de fazer separações.

Porquê?

Quando estou a trabalhar gosto de estar a trabalhar. Não gosto da chamada conversa de café, gosto de otimizar (outra palavra de que gosto muito) o tempo.

Otimizar é mesmo palavra de economista. É mais de otimizar do que de dissecar?

Exactamente. E fazer o necessário para chegar a um nível que satisfaça; não é preciso chegar ao nível ideal. Não sou um perfeccionista, nunca fui. (Esta é a tese que está na base, de uma forma muito simplista, do Prémio Nobel do Herbert Simon, em 1977).

Explique-me porque é que as coisas não são permeáveis. Qual é o perigo?

Há o perigo de não serem optimizadas. Não há coisa que mais me aborreça do que um daqueles dias em que trabalhei pouco, não li nada, não vi nenhum filme, não fiz bem nada. Durante o fim-de-semana tenho de ver um ou dois filmes, tenho de ler normalmente um livro.

Dois autores de que goste.

Um que adorava (mas ultimamente os livros estão a piorar) é o Paul Auster. O Jay McInerney (de que gosto particularmente), o Ian McEwan, o autor de origem indiana que ganhou o Booker Prize, o Aravind Adiga (o "Tigre Branco" é espantoso). Há anos gostei muito da Amy Tan e da Tama Janowitz (dos últimos não tenho gostado tanto).

Pergunto porque queria perceber qual é o seu mundo paralelo. É muito diferente gostar de Paul Auster ou de Dostoiévski. Dostoiévski inquieta um bocadinho mais.

Acho as personagens exageradas. Ou talvez não sejam, porque não conheci a Rússia no século XIX. Parecem-me todos personagens bastante perturbadas. O último que li foi "Crime e castigo"; "O Jogador" li com 18 anos e já não me lembro bem; nunca li "Os irmãos Karamazov". Gosto de ler autores portugueses, porque as personagens estão mais relacionadas connosco. E leio muitos policiais, tenho umas largas centenas. Ainda por cima podem-se ler muito depressa – mais uma vez, optimiza o tempo.

É muito apressado. Há-de dizer-me porque é que corre tanto.

Detesto correr, no ginásio nunca corro [risos]. Porque acho que há muita coisa para fazer e para ver.

Tem uma urgência no reconhecimento de si, das suas capacidades,

Parece que se dá sempre com um determinado círculo: católicos e PSD.

Nem sequer sou casado pela igreja. Universidade Católica é diferente. Não me dou com católicos, não é o meu meio. Tive uma educação católica, mas os meus pais não eram muito ligados à igreja. O meu meio é o dos amigos do tempo da faculdade e do liceu, são essas as pessoas com quem me dou. Não entram em nenhuma dessas classificações.

São as suas duas vidas, a profissional e política e a pessoal. Foi secretário de Estado de Mira Amaral, de Faria de Oliveira e de Eduardo Catroga. O seu percurso profissional também se faz muito à volta deste grupo de pessoas.

O ponto em comum é o professor Cavaco Silva. Era o único que conhecia bem. Foi meu professor na faculdade. Quando eu estava na direcção do departamento de Gestão, na Católica, ele era responsável, ou acompanhava muito, o departamento de Economia. Lembro-me de ter muitas conversas com ele, nomeadamente no Banco de Portugal. A minha relação com a política teve a ver muito com isso. Nunca fui membro de nenhum partido. Essa foi a única questão que levantei quando fui convidado para o Governo.

Nem queria pertencer?

Não queria ter uma carreira política, não quis inscrever-me num partido. Não gosto de dizer que nunca pertencerei, porque nunca se sabe. Detesto fazer essas afirmações peremptórias, porque não são um facto. O engenheiro Faria de Oliveira, conheci na minha primeira experiência num cargo público, no princípio de 1986, quando tomei uma decisão que acabou por ter muita importância na minha carreira posterior; que foi abandonar o que estava a fazer e aceitar o convite para ser administrador do IPE.

O professor Cavaco Silva foi um mestre? Foi uma pessoa importante no seu percurso, antes mesmo das portas políticas que a seguir se abriram?

Ele deu-me a cadeira de Moeda e Bancos. Tivemos algum contacto na universidade, mas nunca foi muito íntimo.

Quando foi convidado para secretário de Estado foi mais uma escolha do professor Cavaco ou dos ministros de quem foi secretário de Estado?

Pelo que me disseram, foi de ambos.

Ele lembrou-se de o chamar pela memória que tinha de si enquanto aluno? Já era uma coisa longínqua, já tinham passado mais de 10 anos...

Acho que tive a melhor nota que ele tinha dado até à altura. Um 18.

Ficou muito vaidoso?

Não, até foi das piores notas que tive nesse ano.

Está a fazer género... Seja franco.

É verdade. No último ano tive 19 a quase todas as disciplinas, ter 18 não foi brilhante. Não sou perfeccionista, mas não gosto de falhar. Tirando o primeiro ano em que tirei as tais notas, raramente tive menos de 18.

É curioso que seja tão exigente consigo.

É como quando estou a jogar futebol, à defesa, e falho um daqueles cortes absurdos ou a bola passa por baixo das pernas. Fico furioso. Mas isso, [falhar], acontece mais vezes. Por isso é que nunca fui jogador profissional.

Achou sempre que o seu grande capital era a inteligência?

Sendo sincero, acho que sim.

Nunca em nenhum momento duvidou disso?

Não. Foi a escola que me deu confiança. Era tudo tão fácil... Depois trabalhava e estudava ao mesmo tempo e as notas continuavam a aparecer. Isso deu-me uma enorme segurança.

É inseguro em relação a quê? Era um homem bonito, era inseguro por causa disso?

Um dos problemas que sempre tive foi tendência

continua



Entrevista

António de Sousa

NUNCA FOI FUNCIONÁRIO DE UMA EMPRESA POR CONTA DE OUTREM

para engordar. Não é simpático. Obviamente que me perseguiu e persegue.

E é horrível ser apontado pelos colegas como sendo “o gordo”, mesmo que seja o gordo inteligente.

A vantagem é que era bom em desportos. Não era excepcional, mas era razoável.

Mas não é gordo. Emagreceu muito?

Já fui mais gordo. Hoje em dia, para a minha idade, devo ter uns cinco quilos a mais. Fiz halterofilismo e rugby, tinha uma envergadura bastante grande. Ser gordo, foi mais em miúdo.

O desporto era uma maneira de socializar? Pode ser estigmatizante ser muito melhor que os outros.

Nunca tive muito melhores notas que os outros. Tive a sorte de ter colegas que tinham notas semelhantes. Era bom aluno e muitas vezes terei sido o melhor, mas por umas dé-



cimas ou por um valor. Isso é bom, nomeadamente para uma pessoa competitiva e que não é perfeccionista. Estive umas semanas num outro liceu por causa de um problema que tive com um professor. O nível dos alunos era francamente pior e até já me custava participar nas aulas... é chato estar numa sala onde a pessoa que responde é sempre a mesma. Estava habituado a turmas onde não estava sempre na berlinda.

Porque é que teve o problema com o professor? O que é que o pode chatear de morte, a ponto de mudar de liceu?

Eu era bastante agressivo com os professores, em termos de auto-confiança. Ele zangou-se comigo. No 6º ano do liceu deu-me 10, 10, 10. Só não me chumbou porque o reitor disse que isso era inacreditável, que era mera perseguição. Não queria estar num liceu onde estava um tipo destes. Depois voltei ao Camões porque ele saiu entretanto. Tive alguns problemas com professores ao longo do tempo, mas este dizia que fizesse eu o que fizesse, teria sempre 10. Era particularmente irritante.

Estávamos naquele período dos anos 80 em que foi Secretário de Estado. Por três vezes. Teve pena de não ser Ministro?

Não. Para isso tinha que ter uma actividade política directa a nível partidário. Dificilmente aceitaria isso.

Há pessoas que foram ministros e que não têm carreira política. São-no como "técnicos".

É muito difícil. Gostei de ser secretário de Estado. Em qualquer das três versões tinha coisas muito concretas para fazer. E eram coisas muito técnicas, não tendo que me meter em assuntos de amplitude mais política.

Não gosta desse jogo de poderes e de política?

Não, de todo. Ainda por cima não acho que isso seja compatível com o estilo de vida que quero ter. As pessoas passam a vida em reuniões à noite e em jantares, e depois não podem ler.

Não há dúvida quanto à confiança que tem nas suas competências. Mas muitas das suas nomeações são políticas. É uma coisa com a qual convive mal? Ficar com o ferrete de ser uma nomeação política e não uma nomeação pelas suas competências e pelos resultados que conseguiu pela vida fora.

Isso é daquelas coisas a que não sou capaz de responder. Muitas das nomeações que tive são necessariamente nomeações políticas. Para secretário de Estado, para governador do Banco de Portugal, para presidente da Caixa, que é uma empresa pública.

Também para o Totta? Quando lá esteve, ainda era um banco público?

Quando entrei, como administrador executivo, já estava privatizado, mas a participação do Estado ainda era importante. Depois o dr. José Roquette convidou-me a ficar. Quando fui presidente da Totta Gespar foi pelos privados, o Estado já só tinha 10 ou 20% do banco. Antes disso tinha uma empresa de consultadoria com várias pessoas, colegas da universidade (o Alexandre Relvas, o Manuel Faria Blanc e o João Neves), que depois evoluiu para trabalhar na bolsa. Desde que saí da Caixa, o que criei foi uma empresa privada. Nunca fui funcionário de uma empresa por conta de outrem, a não ser como professor universitário.

Insisto: incomodava-o que estas nomeações pudessem diminuir perante terceiros aquilo que seria a sua competência e capacidades?

Não. Eu era claramente conhecido (pelas pessoas que estavam mais próximas da tomada de decisão) por não ter nenhuma relação partidária. Não expresso muito a minha opinião política. Não quero entrar nesse jogo, não é essa a área de actividade que me interessa seguir. Quando fui para a Caixa Geral de Depósitos, quem estava no governo era o Partido Socialista, o primeiro-ministro era o engenheiro António Guterres. Dificilmente se pode dizer que foi por ser muito próximo do engenheiro Guterres, (pessoa excelente que conheci no IPE, embora nos conhecêssemos mal porque tínhamos áreas completamente diferentes). Não tinha nenhuma ligação pessoal ao Governo nem às pessoas que estavam mais próximas da tomada de decisão. Até de uma pessoa que mais tarde vim a conhecer melhor, o Dr. Pina Moura, que era o ministro das Finanças da altura. Quando passei do Banco de Portugal para a CGD, ele estava no Ministério da Economia e raramente o tinha visto, a não ser em cerimónias oficiais.

Essa nomeação foi para si especialmente surpreendente, por ser feita por um Governo PS? Tinha sido Secretário de Estado de três ministros PSD.

Nunca [me surpreendeu] que fosse nomeado por ser o governo A ou B. Nunca fui muito apreciado em nenhum partido.

Por não ser do partido?

Exactamente. E por ter muitas vezes opiniões diferentes do partido, ou opiniões diferentes dentro do próprio Governo.

Quando se pesquisa o seu nome na Wikipédia, vem escrito que "atribuiu condições remuneratórias principescas, incluindo pensões vitalícias, aos membros do conselho de administração".

O que não é verdade. Há uns anos, quando isso foi coloca-

do, até perguntei ao meu filho, que percebe do assunto, se valia a pena protestar; ele disse que não, porque colocariam outra coisa qualquer. A Wikipédia é uma daqueles maus exemplos da sociedade de informação: tem muita informação que pode estar certa ou errada. Há uma parte que diz: "Criou o sistema que beneficiou os seus colegas"; é verdade, beneficiou. Mas eu fui o que beneficiou menos. Até teria uma reforma muito melhor na CGD do que no Banco de Portugal. E não tivemos influência directa no assunto, foi uma imposição do Banco Central Europeu.

Como assim?

Tínhamos de ter um sistema totalmente claro, quer de remuneração quer de reforma, por causa da chamada independência pessoal do governador e do conselho de administração do banco. Era uma das condições de acesso ao euro – mudar a lei orgânica do Banco de Portugal – e fizemo-lo. Tenho muita pena, por muitas razões, (era uma pessoa de que gostava muito), que o professor Sousa Franco tenha morrido. Se ele fosse vivo, dado que foi ele que fez isso pessoalmente, teria esclarecido tudo. Essa polémica surgiu um ano ou dois depois da morte dele.

O seu pai vai ler esta entrevista?

Quase de certeza que sim.

Acha que ele o vai reconhecer completamente? Este é a persona pública e não exactamente o filho que ele conhece e com quem fala nos almoços de domingo.

Também sabe que almoçamos ao domingo? [risos] Por acaso é verdade. Penso que me vai reconhecer, nomeadamente o "dever ser" e outros slogans ou valores desse género. O meu pai, nesse aspecto, é uma pessoa extremamente rígida, não o sendo na educação.

É o tipo de pai que segue as entrevistas do filho, em quem tem um especial orgulho?

Ainda por cima sou filho único... Não tenho grandes padrões de comparação.

E a sua mãe?

A minha mãe morreu há sete anos. Era licenciada em Matemática. Era uma pessoa bastante diferente do meu pai, era mais emocional. (Sou mais parecido com o meu pai). Tínhamos também uma boa relação, embora com o meu pai fosse mais próxima. Mais próxima e mais distante ao mesmo tempo. A minha mãe estava mais presente, o meu pai saía de manhã e chegava à noite. Em tempos idos, ainda havia o hábito de ir a casa almoçar, e fazíamos-lo juntos. Havia uma coisa que adorava fazer (pode achar absurdo)...

Conte.

O meu pai era do Instituto Comercial. Fazia aquilo a que na altura se chamavam escritas e que hoje em dia é a contabilidade das empresas. Fazia isso ao sábado, o dia que tinha livre. Desde os seis, sete anos que o ajudava a conferir facturas, a fazer livros de registo de vendas, balanços. Ele só não me deixava escrever, porque aquilo tinha de ser feito com uma letra muito bonita (que nunca tive). Adorava fazer isso com o meu pai. E era o tipo de coisas em que era capaz de competir contra mim próprio! Quantas facturas é que era capaz de conferir numa hora sem me enganar?

Uma tarefa com a sua mãe.

A minha mãe era professora de Matemática. Lembra-se dos livros de exercícios do Palma Fernandes? Fazia competições com ela. Por exemplo, fazer o exercício de cabeça, sem fazer contas. [risos] Ela não gostava muito, achava que eu estava pura e simplesmente a jogar, a ser competitivo. Mas a minha mãe ajudou-me muito nisso. Ser capaz de saber tanto só oralmente fazia com que achasse que não era preciso estudar mais. Já me dava confiança para ir jogar à bola outra vez.

O que é que faz melhor?

Talvez aquilo que saiba fazer melhor é analisar problemas e tentar encontrar soluções. O "problem solving" é aquilo que sinto que posso ser diferente a fazer. Como é que se resolve um problema que parece insolúvel, vendo-o sem as restrições que normalmente nos auto-impomos? w





António de Sousa
Tenho a mania do dever

António de Sousa “Nunca fui muito
apreciado em nenhum partido”



António de Sousa,
presidente da APB, diz
não gostar de entrar no
jogo da opinião política.
WEEKEND

Miguel Baltazar