

PINTO BARBOSA – O PRIMEIRO ECONOMISTA



histórias de liderança

PINTO BARBOSA

o primeiro economista

Filipe S. Fernandes

Posfácio
Miguel Pina e Cunha

NÃO-FICÇÃO • BIOGRAFIA



FUNDAÇÃO
AMÉLIA DE MELLO
desde 1964



«Histórias de Liderança» e alguns ensinamentos para o futuro

A gestão é normalmente abordada como uma prática, uma actividade, uma técnica, mas é também o domínio profissional a que se dedicam milhares de pessoas, mulheres e homens, que, dia após dia, procuram criar, desenvolver e melhorar as organizações em que trabalham, em contextos de organizações alargadas ou até de dimensão reduzida. Sendo inúmeros os livros de gestão publicados todos os anos, raros são os que se dedicam às biografias daqueles cujas vidas fazem mover as organizações das sociedades modernas.

Os problemas e paradoxos com que os gestores se confrontam hoje são, na sua essência, os mesmos com que cada um de nós se confronta diariamente: questões e dúvidas «permanentes» que, em sentido geral, se repetem ao longo dos tempos.

A colecção «Histórias de Liderança» tem por missão ajudar a compreender o percurso das organizações e da sua gestão em Portugal através das histórias de vida de alguns dos seus gestores.

A nossa ambição é podermos receber também os contributos de pessoas que se destacaram nos seus sectores de actividade, numa abordagem de um gestor em sentido amplo.

Aproveitando a ligação natural da Fundação Amélia de Mello à extensa e muito rica actividade do antigo Grupo CUF, optou-se, numa fase inicial do projecto, por ir buscar exemplos de gestores que se destacaram, de forma relevante, nessas empresas. Esta opção pode ser considerada, sem grande dificuldade, um corolário da expressão «Tradição do Futuro», que passou a fazer parte integrante do léxico do antigo Grupo CUF e que, resumidamente, significa apontar caminhos para o futuro a partir dos exemplos de excelência do passado.

Numa outra perspectiva, a colecção «Histórias de Liderança» centra-se nos gestores, mas não esquece que as boas organizações são o resultado da colaboração de muitos outros, maioritariamente anónimos. E tem o duplo propósito de ajudar a preservar a memória empresarial de Portugal com base em experiências vividas, mas não fixadas como hagiografias, por um lado, e de contribuir para melhor compreendermos o passado, de modo a facilitar as escolhas para o futuro, por outro lado.

Por último, importa explicar que a lógica subjacente às primeiras escolhas dos biografados se baseou na circunstância de ser possível ter depoimentos de viva voz, sem que isso invalide a nossa intenção de partilhar também histórias de vida exemplares de alguns gestores já falecidos.

A colecção «Histórias de Liderança» é dinamizada pelo Centro da Memória Empresarial da Nova School of Business and Economics, com o apoio da Fundação Amélia de Mello.

Índice

INTRODUÇÃO	17
----------------------	----

PARTE I: A FAMÍLIA, O CURSO E A CÁTEDRA (1917-1950)

CAPÍTULO I: OS BARBOSA E OS VIEIRA PINTO	25
--	----

O banqueiro da família	28
----------------------------------	----

A luta pelo concelho da Murtosa.	30
--	----

CAPÍTULO II: O DESTINO ESTÁ NA ECONOMIA	31
---	----

O curso de Economia no ISCEF	34
--	----

A licenciatura, a tese e o doutoramento	37
---	----

CAPÍTULO III: O ENCONTRO COM A ECONOMIA

E A INFLUÊNCIA DO PROFESSOR DE COIMBRA	45
--	----

Da matemática à Economia.	48
-----------------------------------	----

As primeiras lições de Economia	50
---	----

As aulas de Pinto Barbosa.	54
------------------------------------	----

CAPÍTULO IV: A REFUNDAÇÃO DO ISCEF.	56
---	----

O manifesto de cidadania da Economia	59
--	----

Pinto Barbosa vai para o Governo	63
--	----

O balanço da Reforma	64
--------------------------------	----

Dificuldades de afirmação dos novos licenciados	66
---	----

Os discípulos no ISCEF	68
----------------------------------	----

O concurso para professor catedrático	69
---	----

CAPÍTULO V: O PLANO MARSHALL E AS GERAÇÕES

PINTO BARBOSA.	73
------------------------	----

A participação no Plano Marshall	75
--	----

O lado menos visível do Plano Marshall	80
--	----

As gerações Pinto Barbosa	82
-------------------------------------	----

CAPÍTULO VI: A FAMÍLIA E A MURTOSA	85
--	-----------

PARTE II: A ENTRADA NO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS (1950-1960)

CAPÍTULO VII: OS PRIMEIROS PASSOS NO GOVERNO DE SALAZAR.	91
As tarefas do ministro das Finanças	95
O primeiro discurso	100
O seu primeiro orçamento	104
A longa reforma fiscal.	107
A reforma do sistema financeiro	111
A partilha da supervisão do sistema bancário	117
CAPÍTULO VIII: OS CONFLITOS E AS DORES DE CABEÇA	119
As relações com Marcelo Caetano	122
As dores de cabeça das concessões do tabaco e do jogo	127
Os conflitos com a Companhia Portuguesa de Tabacos.	133
O jogo do Estoril muda de mãos	136
Os dinheiros da campanha de Delgado	138
O voto contra a ponte sobre o Tejo.	141
CAPÍTULO IX: A ABERTURA À EUROPA E AO FUTURO.	144
As negociações europeias	145
A opção pela EFTA	151
A mudança da estratégia de electrificação	155
A educação e a formação dos filhos	157

PARTE III: O GENERAL DAS FORÇAS FINANCEIRAS (1961-1965)

CAPÍTULO X: OS DESAFIOS FINANCEIROS DA GUERRA COLONIAL	163
As contas secretas e as chefias militares	169
No meio de um diferendo entre ministro e governador-geral	171
As tensões com ministros	175

CAPÍTULO XI: A FISCALIDADE E OS EMPRÉSTIMOS	
EXTERNOS.	.181
A contra-reforma fiscal	.181
Os empréstimos externos na televisão	.186
A discussão do Plano Investimentos 1964-66.	.191
A guerra com o ministro da Economia por causa da Gulbenkian. . .	.194
Os filhos no ISCEF	.195
CAPÍTULO XII: A FRENTE INTERNACIONAL	
E A CRIAÇÃO DA ADSE.	.198
A quadratura do círculo: espaços económicos português e europeu	.199
A análise da emigração	.203
A lenta criação da ADSE	.205
O seu papel na Siderurgia Nacional	.206
Os 25 anos da licenciatura em Economia	.209
CAPÍTULO XIII: O CANSAÇO DO GENERAL DAS FINANÇAS . .	
Entre a ópera e o ambiente	.213
A resignação do general das forças financeiras.	.215
 PARTE IV: O REGRESSO AO ISCEF E O GOVERNO	
DO BANCO DE PORTUGAL	
 CAPÍTULO XIV: O GOVERNO DO BANCO DE PORTUGAL. . . .	
As primeiras turbulências monetárias	.228
As reformas no crédito e no Banco de Portugal	.232
A morte de Salazar: o fim de uma era	.233
«Mundell, o próximo Keynes»	.235
 CAPÍTULO XV: A MURTOSA, O ISCEF E OS FILHOS	
O episódico director interino do ISCEF	.240
A Câmara Corporativa e a Academia das Ciências	.245
O percurso dos filhos: da Marinha aos Estados Unidos	.248

CAPÍTULO XVI: AS TURBULÊNCIAS MONETÁRIAS E O FIM DO REGIME	250
A turbulência monetária e o choque petrolífero	251
Os 125 anos do Banco de Portugal	254
A lenta entrada do crédito pessoal	254
O primeiro fundo mobiliário.	256
CAPÍTULO XVII: AS MUDANÇAS NO SISTEMA BANCÁRIO E A MCKINSEY.	258
A guerra pelos depósitos	260
As reuniões com os banqueiros.	263
Os sacos azuis da banca	264
Os trabalhos da Mckinsey.	266
A capela do Rato e a amizade.	274
A crise de 1973.	277

PARTE V: O 25 DE ABRIL, BASILEIA E A NOVA (1974-2006)

CAPÍTULO XVIII: A SAÍDA DO BANCO DE PORTUGAL E A INGRATIDÃO DO ISCEF	283
A recusa do pagamento do ordenado	287
A vida entre Lisboa e Basileia.	291
Os filhos e a criação de uma nova faculdade.	294
CAPÍTULO XIX: O REGRESSO A UMA NOVA UNIVERSIDADE . .	296
A vida sem urgência.	299
A Nova Economia em homenagem	302
Uma biografia económica	305
POSFÁCIO	309

ANEXOS

O MODO DE GOVERNAR: A LIDERANÇA SERENA E FIRME . . .	315
1. Rigor orçamental	316
Endividamento	316
Consignação de receitas e regimes remuneratórios.	320
Recusa de financiamentos	321
2. Ponderação e bom senso	321
Firmeza e consistência	323
BASE DE DADOS: O CRESCIMENTO E AS FLUTUAÇÕES	326
Crescimento e flutuações	327
Moeda	328
Crescimento e Dívida – de 1953 a 2020	330
Taxa de inflação e taxa de variação homóloga anual – de 1949 a 2023	335
Taxas de juro – de 1947 a 1975.	338
PESQUISA E BIBLIOGRAFIA	339
Entrevistas pessoais	339
Arquivos	339
Internet	339
Artigos de jornais	340
Bibliografia	341

PINTO BARBOSA

O Primeiro Economista

Introdução

Por volta de 1935, teria António 18 anos quando convidou uma dúzia de rapazes e raparigas da sua idade para um piquenique no pinhal da Varela, o que implicava atravessar a ria de Aveiro no seu barco a motor. Vasco Nunes da Silva gosta de relembrar esse longínquo passeio. Quando chegou a hora de regressar à Torreira, entraram no barco e caiu sobre a ria uma neblina cerrada. Não se via nada e, como ninguém a bordo tinha bússola, não sabiam para que lado estava a Torreira, ou a Murtosa ou Aveiro.

Um dos amigos do António disse-lhe que o que se fazia nestas situações era acelerar o barco a toda a velocidade numa direcção, e logo se chegaria a um sítio. António não respondeu logo. Pensou e concluiu muito calmo: «temos de ir devagarinho para não abalroar outro barco, ou encalhar, porque por vezes na ria a profundidade é muito baixa».

O barco deslizou devagar pela ria com António a tentar descortinar uma centelha no manto de nevoeiro, até que, a dada altura, uma sombra mais escura se adensou e se aproximou. Tratava-se de um barco mercantel, que quando há vento anda à vela, quando falta é empurrado pela força da vara, da popa à proa, e que naquela altura fazia a travessia do cais da Béstida (Murtosa), para a Torreira. Quando António indagou e alguém da tripulação lhe confirmou que faziam a travessia até à Torreira, o barco a motor seguiu-o de imediato, ficando assim bem resolvida a viagem de regresso.

Na memória de Vasco Nunes da Silva ficou-lhe a imagem do «António como uma pessoa prudente, que sabia bem o que queria e a direcção a tomar, mas sempre com os devidos cuidados e com a cabeça a funcionar». Recordar-se de mais tarde, quando foi seu colaborador no

Ministério das Finanças, numa viagem de elevador, ele lhe dizer que «é nas tempestades que se vêem os marinheiros»¹.

Sessenta anos mais tarde, João César das Neves e Francisco Azevedo e Silva evocam a «sobriedade do discurso e a simplicidade da presença de Pinto Barbosa, sublinhando como, por trás daquele exterior, emergia «uma determinação corajosa² e uma vontade persistente». De grande força anímica, e de «uma suave tenacidade³», a serenidade que o caracterizava afastava-o muito do perfil de um revolucionário. Havia que seguir metas e objectivos, mas sempre de «forma serena, aberta e respeitadora»⁴.

Mas se era discreto e sereno, era também «determinado e incontornável»⁵. Carlos da Câmara Pestana considerava que as suas principais qualidades eram ser «uma pessoa equilibrada, sensata e ponderada». «O governador Pinto Barbosa era uma pessoa ponderada, reservada, e uma figura bastante isolada, no sentido em que guardava as decisões para si e, quando estava pronto para dizer uma coisa inteligente, decisiva e com impacto, então dizia», recorda Helen Gray de Castro, consultora da equipa da McKinsey que, em 1972, iniciou um trabalho de consultoria para a mudança organizacional do Banco de Portugal. «Também não gostava de reuniões muito longas, e gostava de *petit comité*. As reuniões eram normalmente com ele e com Jacinto Nunes, que era mais virado para o exterior, e em que usavam *slides* como se utiliza hoje o PowerPoint»⁶.

O historiador económico Carlos Bastien, professor catedrático jubilado do ISEG, considera que na história do ISEG, fundado em 1911, Pinto Barbosa é uma das quatro figuras mais marcantes e que moldaram a escola, apesar de ter sido o que menos tempo esteve como professor, pois ausentou-se entre 1950 e 1965, período em foi subsecretário

¹ Vasco Nunes da Silva, entrevista pessoal.

² NEVES, João César das, e Francisco Azevedo e Silva, *António Manuel Pinto Barbosa – Uma Biografia Económica*, Editorial Verbo, Lisboa, 1999, p. 18.

³ NEVES, João César das, e Francisco Azevedo e Silva, *António Manuel Pinto Barbosa – Uma Biografia Económica*, Editorial Verbo, Lisboa, 1999, p. 44.

⁴ NEVES, João César das, e Francisco Azevedo e Silva, *António Manuel Pinto Barbosa – Uma Biografia Económica*, Editorial Verbo, Lisboa, 1999, p. 85.

⁵ «O contributo incontornável de António Pinto Barbosa», *Diário de Notícias*, 7 de Março de 2006.

⁶ Helen Gray de Castro, entrevista pessoal.