

3. Teresa Ambrósio na ADMINISTRAÇÃO



Nota introdutória

Manuela Silva

A presença da Teresa Ambrósio na Administração Pública portuguesa não é, certamente, a marca mais evidente do seu percurso de vida. Antes a vemos, sobretudo, como investigadora e docente ou como política e mulher de cultura.

Contudo, foi na Administração Pública que a então recém-licenciada em Ciências Físico-Químicas, depois de uma curta experiência de ensino num colégio particular, encetou a sua carreira profissional.

Estávamos em 1965 e em fase de preparação de um III Plano de Fomento, sob a responsabilidade do Secretariado Técnico da Presidência do Conselho de Ministros. Coube à Teresa a coordenação dos relatórios sobre o fomento da educação e da investigação que haviam de integrar o referido Plano.

Na altura, começavam a surgir alguns focos de inovação no funcionamento da Administração Pública. O Secretariado Técnico apresentava esses traços inovadores, que se traduziam em motivação dos técnicos, responsabilização pelo cumprimento de objectivos e metas e trabalho em rede com diferentes sectores da governação. Faço notar estas características pois elas, certamente, tiveram impacto na formação de uma geração de técnicos da Administração Pública do final dos anos 60. Eu própria vivenciei essa experiência, quer nas relações de trabalho que mantive com o Secretariado Técnico, quer na Direcção-Geral de Assistência Social, onde o então novo director-geral introduzia dinâmicas e metodologias de trabalho verdadeiramente audaciosas e inovadoras.

Embora o País mantivesse uma prolongada guerra nas colónias, procurando retardar a sua respectiva emancipação política, e por esse facto sofresse a reprovação de várias instâncias internacionais, a nova geração de técnicos procurava manter a abertura possível ao exterior e beneficiar

de experiências alheias no domínio do crescimento económico e do desenvolvimento. A participação nas reuniões da OCDE é um bom exemplo. A Teresa representou o nosso País em várias reuniões desse organismo consagradas às temáticas da educação e seu lugar estratégico nos planos de desenvolvimento nacionais.

Ainda jovem, já tinha adquirido uma competência reconhecida neste domínio, e por isso não admira que tenha sido convidada para integrar o Serviço de Planeamento do Ministério da Educação, sob a coordenação do Prof. Fraústio da Silva. Aí se manteve entre 1969 e 1970. Terá sido nesse período que a Teresa Ambrósio teve oportunidade de aprofundar conhecimentos no domínio do planeamento e da avaliação de projectos educacionais, o que, mais tarde, a levou a assumir a função de Directora do Serviço de Planeamento do Ministério da Educação, lugar que desempenhou entre 1970 e 1973 e a associou, de modo muito particular, à chamada Reforma Veiga Simão.

No período que se seguiu à Revolução de Abril de 1974, a Teresa Ambrósio interrompe a vida profissional na Administração Pública para se ocupar de vários cargos políticos, só regressando à função pública em 1983 para dirigir os Serviços de Planeamento da Universidade Nova, onde, mais tarde, passaria a ingressar na carreira docente.

Hoje, parece abater-se sobre a Administração Pública um juízo negativo relativamente à qualidade profissional e humana dos seus servidores, e anda no ar uma suspeição de ineficiência e bloqueio do progresso económico e social. O testemunho profissional de pessoas como a Teresa Ambrósio é, talvez, um dos melhores antídotos contra uma tal visão negativa. Por outro lado, tal como a Teresa, tenho conhecido inúmeros profissionais de todas as categorias e sectores de actividade que desempenham a sua actividade com criatividade, responsabilidade, empenhamento e devoção à causa pública. Existe na Administração Pública um capital humano valioso que, por vezes, só aguarda o impulso lúcido de uma nova chefia para ver multiplicada a sua eficiência. Mesmo em condições adversas, serviços há que fazem a diferença no relacionamento com o público ou na

eficiência e qualidade do serviço prestado, só porque alguém está empenhado ou empenhada em que assim suceda.

Ao escrever este breve depoimento sobre o percurso profissional de Teresa Ambrósio na Administração Pública, não posso deixar de me transpor também ao momento presente e pensar na importância de que se reveste a reforma da Administração Pública na actual situação do nosso país e seu processo de desenvolvimento sócio-económico. É da maior importância que o País se dote de uma Administração competente e valorizada aos olhos dos cidadãos e cidadãs. Uma Administração que assuma responsabilidade própria face ao poder político, designadamente perante o Governo, o Parlamento e demais órgãos de soberania.

Não é concebível que, decorridas mais de três décadas de democracia, os partidos, ao chegarem ao governo, se façam rodear de inúmeros assessores da sua cor política, por crerem não poder depositar confiança nos serviços, seus quadros técnicos e dirigentes, dando, assim, lugar ao subaproveitamento dos funcionários, quando não a situações de duplicação de trabalho, com conseqüentes conflitualidades e desmotivações desnecessárias.

O percurso da Teresa vem, por seu turno, pôr em destaque que pode existir uma relação muito fecunda entre a docência e a investigação universitária, por um lado, e o serviço numa Administração Pública, por outro. No seu caso, no sector público, mas, por analogia, o mesmo se poderá dizer do sector privado. Na actualidade, é cada vez mais oportuno que se criem condições favoráveis à flexibilização de funções em virtude das sinergias que poderão advir da diversidade de tarefas e experiências, desde que se salvasse, obviamente, a consistência de um certo percurso profissional pessoal que previna a irracionalidade de uma eventual excessiva dispersão.

No Secretariado Técnico da Presidência do Conselho de Ministros

João Salgueiro

Uma Memória que nos Responsabiliza

Recordar a Teresa Ambrósio é, para muitos de nós, reviver os ideais e projectos da juventude e a vontade de os manter contra as exigências das realidades e o desgaste do quotidiano.

Como muitos nessa época, vivemos a experiência universitária associada à participação em movimentos de juventude. Fomos, assim, capazes de substituir a discência passiva pela aprendizagem activa, pela intervenção em projectos partilhados e pela co-responsabilização na construção do nosso futuro. De outro modo, não teria sido tão natural o encontro com diferentes experiências de vida e diferentes sonhos de futuro; nem a descoberta simultânea de novas dimensões da realidade, de diversos ramos da ciência e das artes e das letras e do pensamento filosófico e religioso; o alicerçar da consciência crítica sobre a sociedade, as instituições, a ordem jurídica e política; a fundamentação de um juízo autónomo sobre valores e normas de comportamento; a consolidação da autoconfiança e a ambição de assumir o nosso próprio caminho e pôr em causa as soluções que nos eram transmitidas. Não o teríamos conseguido da mesma forma sem a fraternidade de ideais, o debate alargado, a convergência de aspirações e a experiência de responsabilidades partilhadas no associativismo e na construção do progresso colectivo, justo e solidário.

Com alguns anos de diferença, fizemos muitos dos mesmos percursos: na vida profissional, na formação pós-universitária, na Acção Católica e nos movimentos cívicos, nos organismos de estudo e planeamento, no ensino, na modernização da Administração Pública, nas intervenções públicas e políticas.

Quando lembro algumas das melhores lutas das últimas décadas, momentos e opções difíceis, recordo também a participação da Teresa.

Muitas vezes, sem qualquer contacto ou trabalho comum, em alguns casos divergindo nas escolhas específicas, mas sempre reconhecendo o seu posicionamento de rigor e independência nas análises, o exigente respeito dos princípios, a generosidade das causas, a solidariedade das actuações.

Como alguns outros nessas gerações, a Teresa irradiava em todas as suas intervenções uma liderança natural. Não a que depende da concretização do poder, do estímulo das ambições, da gestão de interesses ou da distribuição de cargos e prebendas. Mas, mais profundamente, uma liderança essencial, a que resulta do exemplo exigente e desprendido, de uma permanente interrogação sobre a realidade e os seus novos caminhos, a ambição intrínseca de aperfeiçoamento, a capacidade de assumir causas exigentes e justas.

Em diferentes funções e situações sempre lhe reconheci os mesmos padrões de vida: a recusa de que a importância dos objectivos possa justificar a permissividade quanto aos meios, e a convicção de que importa resistir aos apelos do «realismo», que conduz aos compromissos, às cedências face aos interesses e à resignação às meias verdades e meias soluções.

A certeza de que não se deve aceitar o possível em lugar do necessário, face aos bloqueamentos políticos e sociais, e de que, fundamentalmente, importa corrigir as causas dos atrasos, das injustiças e dos desequilíbrios, e não apenas atenuar os seus efeitos.

A independência no exercício de funções públicas, associada à exigência de dimensão estratégica, alicerçada no rigoroso planeamento e avaliação, e na visão das diferentes dimensões que o desenvolvimento humano impõe.

O desconforto perante a redução da vida política a objectivos imediatistas de conquista e conservação do poder, com o predomínio dos aparelhos partidários, a subalternização de objectivos programáticos e o envolvimento da administração e de empresas públicas.

Recordar a Teresa ajuda-nos a perspectivar os desafios de hoje, com renovada objectividade e exigência e com reforçada ambição de valorização e reconfiguração da nossa sociedade.

Dispomos hoje de acesso a uma maior diversidade de bens, mais informação, mais liberdade, mais mobilidade. Mas mantém-se a necessidade de vencer o sistema que nos limita a capacidade de realização individual, as aspirações mais profundas e as causas solidárias. Os limites não resultam hoje da repressão das polícias ou da censura, das fronteiras fechadas ou das condicionantes normativas, entraves bem conhecidos que importava ultrapassar. Resultam, agora, do aliciamento envolvente que, na prática, expropria a grande maioria das pessoas da consciência crítica própria e de opções individuais essencialmente livres, através de teias criadas para reconfigurar vontades e aspirações, instrumentalizadas pelo consumismo e pelo entretenimento. Não a imposição pela força, mas a absorção do tempo e do poder de compra pelas modas, pela publicidade, pela televisão, pelo sensacionalismo. Menos agressivas mas mais constantes e envolventes, não são hoje menos poderosas as instituições de enquadramento económico, social e político, nem menos alienantes os mecanismos condicionantes da racionalidade, das consciências e das vontades.

Foi necessária coragem, por vezes heroísmo, para combater a repressão, denunciar injustiças, bloqueamentos e opressões. Não é hoje necessária menos determinação para manter uma intervenção cívica persistente, para pôr em causa por vezes avanços de carreira e níveis de remuneração, quando importa combater a exclusão social e erradicar diferentes formas de corrupção e enriquecimento ilícito, abusos de autoridade, sonegação de informação, desonestidade política ou atropelos legais.

Recordar a Teresa é também agradecer o seu exemplo. Melhor que exortações, discursos ou recomendações, os exemplos vividos oferecem a demonstração autêntica de que a qualidade dos princípios e das causas que assumimos, e dos projectos que solidariamente construímos, configuram a nossa vocação e o significado e dimensão das nossas vidas.

No Gabinete de Estudos e Planeamento da Acção Educativa

Roberto Carneiro

Um Testemunho Pessoal¹

Comecei por conhecer a Teresa Ambrósio por interposta pessoa.

A minha futura mulher, Maria do Rosário, tinha sido aluna dela no Colégio Sagrado Coração de Maria onde a Teresa fora professora da disciplina de Físico-Química no ensino secundário.

Numa percepção de adolescente e numa avaliação de aluna liceal, a Maria do Rosário referia-se à Prof. Teresa Ambrósio como pessoa exigente – obstinadamente determinada – de quem não era fácil as alunas escaparem, fosse das aulas, fosse dos deveres escolares.

Posteriormente, já no Gabinete de Estudos e Planeamento da Acção Educativa (GEPAE) do então Ministério da Educação Nacional (MEN), enquanto técnico do Grupo de Ensino Superior, tive os primeiros contactos pessoais com a Teresa Ambrósio, que no Secretariado Técnico da Presidência do Conselho de Ministros (STPC) se ocupava de questões de recursos humanos e educação.

Recordo-me dos primórdios do III Plano de Fomento, que em 1968 dava os primeiros passos, após o Plano Intercalar 1965-1968, sob o impulso reformista do Dr. João Salgueiro e do Engenheiro Correia Gago.

¹ O presente texto reveste carácter testemunhal. Não tendo sido possível, por manifesta carência de meios e de tempo, fazer uma pesquisa documental e de fontes, o depoimento é elaborado com base unicamente nas memórias do autor, pelo que se alerta para eventuais imprecisões de datas e de designações. O autor agradece a disponibilização do CV da Prof. Teresa Ambrósio por parte do Conselho Nacional de Educação.

Desde logo a personalidade forte da Teresa me impressionou pela sua determinação em cumprir prazos – domínio em que não somos exemplares em Portugal – e pelo seu à-vontade no domínio técnico dos conceitos mais avançados de planeamento.

A Teresa Ambrósio no GEPAE/GEP

Já nos finais da década de 60 (*circa* 1968), o Prof. Fraústo da Silva aceita suceder ao Prof. Pessoa Jorge na Presidência do GEPAE, órgão de concepção e orientação da reforma educativa que havia sido idealizado pelo Ministro Inocêncio Galvão Teles e criado em 1965 no quadro do Plano Intercalar de Fomento como órgão de *staff* directo do Ministro.

Recentemente regressado de Inglaterra, onde concluía um brilhante doutoramento em Química, Fraústo da Silva representava uma nova geração tecnocrática na *res publica* educativa, reunindo no GEPAE algumas das melhores mentes nacionais que viam na Educação o vector fundamental de modernização do país: Adelino Amaro da Costa, Protes da Fonseca, Marcelo Rebelo de Sousa, António Borges, Robin de Andrade, Rui Machete, Pedro Roseta, Abel Mateus, Luís Valadares Tavares, Luís Silveira, Ângelo Correia, e muitos outros jovens que se destacavam pelo seu ímpeto reformista.

Foi num contexto de intensa mudança – e de esperança – que Fraústo da Silva foi buscar a Teresa ao STPC e a requisitou para os quadros do MEN. A Teresa Ambrósio era já um valor largamente reconhecido pelos trabalhos que realizara no STPC no âmbito da preparação e execução do III Plano de Fomento (1968-1974) com relevo para as áreas da Educação e da Investigação Científica².

² Ambrósio, T. (co-autoria) (1965 a 1970), *Relatórios de Preparação e Execução dos II e III Planos de Fomento*, Capítulos da Educação e Investigação Científica. Publicados nos documentos oficiais. Secretariado Técnico da Presidência do Conselho de Ministros.

Já com João Salgueiro na Subsecretaria de Estado do Planeamento, assistia-se a um movimento forte de implantação de uma nova orgânica de planeamento, que assentava em três pilares conceptuais: o STPC como órgão coordenador central de planeamento, os gabinetes de planeamento sectoriais, e as comissões de planeamento regional (CPR – correspondentes ao desenho de cinco regiões-plano do Continente).

Tendo o Ministério da Educação Nacional sido pioneiro na criação de um órgão sectorial de planeamento, importaria reorganizar o GEPAE para o dotar das condições humanas, periciais e logísticas para se afirmar como um gabinete sectorial exemplar, vocação que se veria reforçada quando Veiga Simão é nomeado Ministro em Janeiro de 1970, com um discurso de abertura em torno da «batalha da educação» e da «democratização do ensino» que até então o regime do Estado Novo não conhecia.

O GEPAE ver-se-ia assim convertido no GEP (Gabinete de Estudos e Planeamento), em 1972, no quadro da profunda reorganização do MEN levada a cabo pelo ministro Veiga Simão, que buscava concentrar nesse organismo a densidade estratégica, técnica e conceptual necessária ao desenho, avaliação e monitorização do complexo esforço de reforma educacional em todos os azimutes do sistema.

Paradigmaticamente, o GEP é estruturado em torno de duas grandes valências, à semelhança de dois pulmões, simétricos e complementares, cada qual com a sua missão: a Direcção de Serviços de Estudos e a Direcção de Serviços de Planeamento.

Fraústio da Silva (director) e Adelino Amaro da Costa (subdirector) decidiram, naturalmente, entregar o Planeamento a Teresa Ambrósio, técnica superior que vinha dando provas de plena capacidade para o exercício do lugar desde 1969, ano em que tinha integrado os quadros do GEPAE. Para a Direcção de Serviços de Estudos é convidado António de Almeida Costa, Reitor do Liceu D. Manuel II (posteriormente Rodrigues de Freitas), personalidade que se havia evidenciado no Congresso do Ensino Secundário realizado em Aveiro nesse ano de 1972.

À Teresa eram confiadas três missões fundamentais:

- Estruturar, orientar, e dotar de recursos humanos/meios técnicos a Direcção de Serviços de Planeamento por forma a levar a cabo as complexas funções que sobre ela recaíam, nomeadamente para pilotar a reforma global da educação, em concertação com a Direcção de Serviços de Estudos, diálogo que a Teresa realizava de forma muito eficaz.
- Assegurar a interlocução ao mais alto nível conceptual e técnico com a orgânica de planeamento, o STPC, os demais gabinetes sectoriais e as CPR, designadamente no âmbito da concepção, fundamentação, preparação e elaboração do IV Plano de Fomento (1974-1979).
- Desenvolver uma intensa frente de cooperação internacional³, com relevo para a OCDE e na sequência dos trabalhos pioneiros levados a cabo no contexto do Projecto Regional do Mediterrâneo, tendo em vista a aplicação de técnicas avançadas de estatística e planeamento educacional quantitativo⁴ (PPBS⁵, Análise de Sistemas, Modelos Prospectivos, Modelos de Procura Social inspirados no método Parnes, Estimação de Taxas de Rentabilidade, Modelos de Previsão de Necessidades de Mão-de-Obra).

³ A Teresa Ambrósio havia realizado um estágio sobre Metodologias de Planificação das Necessidades de Mão-de-Obra Qualificada e Planeamento do Ensino Superior, no Institut International de Planification de l'Education (IIPE – UNESCO), e havia ainda adquirido a especialização em Planeamento de Educação no Institut of Social Studies (Haia), em ambos os casos em 1968, treino que a capacitara para a aplicação das metodologias em voga na época.

⁴ Carneiro, R. (1972), «O planeamento educacional quantitativo – Metodologias gerais e sua integração», Educação – Boletim do GEPAE, Vol. 4, N.º 10, Fevereiro 1972, pp. 57-66.

⁵ Em colaboração com M. Bottomley (Bradford University) e M. Jean Lessard (Ministério da Educação da Província do Quebeque, Canadá), a Teresa Ambrósio desenvolveu uma metodologia de Planificação e Programação, Orçamento e Controlo (*Planning Programming Budgeting System*) que conduziu à implantação do processo PPBS no Ministério da Educação Nacional, em Portugal.

Até à sua «migração» em 1973 para a Universidade Nova de Lisboa, com Fraústio da Silva, que fora nomeado o seu primeiro Reitor e Presidente da Comissão Instaladora, a Teresa desenvolve uma actividade multifacetada de planeamento educacional, numa dupla dimensão nacional e internacional. Com ela trabalha uma plêiade de técnicos e peritos que viria a marcar a emergência de uma «nova escola» de planeamento da educação em Portugal: Maria Emília Freire, Emília São Pedro, Manuela Machado, José Pedro Martins Barata, Manuel Lucas Estêvão, Luís Tibúrcio, e muitos outros que certamente recordarão a sua liderança e dedicação à causa da educação nacional.

Uma relação duradoura

Mantive ao longo de mais de 35 anos uma relação de proximidade amiga com a Teresa Ambrósio.

A Teresa era um daqueles raros espíritos «superiores» que prezava a autonomia de pensamento e a liberdade de discernimento acima de quaisquer condicionamentos ideológicos ou pressões de grupo.

A nossa «cumplicidade» em torno das grandes questões da educação nacional sempre superou quaisquer divergências conjunturais, fazendo sobressair uma sintonia estratégica nos mais diversos domínios, desde a liberdade de ensino ao modelo participativo – e comunitário – de desenvolvimento educativo.

Recordo, com nostalgia incurável, as inúmeras reuniões de trabalho no GEPAE/GEP (1970-1973), as discussões infindáveis para consensualizar um programa de governo PS/CDS (1978), a colaboração entre membro do governo e deputada ao longo de uma legislatura (1980-1983), a aceitação do convite e participação activa no Secretariado Entreculturas (1990-1993), a partilha fecunda de ideias no seio do Groupe de Réflexion sur l'Éducation et la Formation da Comissão Europeia (1995-1997), a companheira e colega no Consultivo Geral da Fundação Calouste Gulbenkian

(1996-1998), a produção em parceria (FCG/Conselho Nacional da Educação) da Revista *Colóquio/Educação e Sociedade – Nova Série* (1997-1999), a colaboração em inúmeras iniciativas do Conselho Nacional de Educação (1996-2002), a participação comum em júris académicos.

O compromisso político da Teresa forjou-se na Universidade e manteve-se coerentemente na intervenção social, institucional e cultural.

Ela foi uma insigne representante da geração de 50/60, uma geração unida em torno de ideais desenvolvimentistas e democratizantes, e reunida pela utopia transformadora da educação das pessoas e do desenvolvimento dos povos.

A partida abrupta da Teresa Ambrósio deixa-nos mais pobres e desguarnecidos.

Resta-nos, além da saudade, a preservação de uma memória fresca: a homenagem a uma personalidade contagiante na alegria e na vontade de bem fazer, por Portugal e pelos seus concidadãos.

Bem hajás, Teresa, por tudo quanto nos inspiraste e continuas a inspirar!