



DOCENTE DA FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E DOUTURANDA DO  
INSTITUTO DE ESTUDOS POLÍTICOS DA UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

## Emílio Rui Vilar

Presidente da Fundação Calouste Gulbenkian

# 50 anos depois Um novo olhar sobre a Fundação Gulbenkian

**Nos estatutos da Fundação Calouste Gulbenkian de 1956 declara-se o carácter perpétuo da missão da instituição nas áreas da Arte, da Educação, da Ciência e da Beneficência. Qual o balanço que faz de 50 anos de trabalho nesse espírito?**

De acordo com o testamento de Calouste Gulbenkian que foi depois transcrito nos estatutos, aprovados por Decreto-Lei, quase um ano depois da sua morte, a Fundação é definida como uma instituição perpétua e são-lhe atribuídas quatro finalidades: a Arte, a Educação, a Ciência e a Caridade – que foi a palavra usada no testamento – e que, hoje, nós interpretamos como desenvolvimento humano.

Calouste Gulbenkian era um Homem de grande visão, mas também com aguda consciência da peregrinidade das coisas e por isso não disse mais nada em relação à missão da Fundação. No fundo, limitou-se a definir quatro grandes áreas de actividade a permitir que os seus “trustees” e aqueles que lhes viessem a suceder escolhessem de que modo a Fundação desenvolveria a sua acção e também lhes concedeu liberdade quanto ao país ou países onde a exercer. Assumiu claramente que, numa instituição perpétua, ao longo do tempo ocorreriam grandes mudanças nas circunstâncias e que caberia a quem fosse responsável pela gestão da Fundação em cada momento tomar a decisão de escolher prioridades, definir métodos, privilegiar este ou aquele tipo de intervenção.

**Nesse sentido, qual foi a seu ver, o papel da FCG na construção da Democracia e da Liberdade em Portugal?**

Ao longo destes 50 anos a Fundação viveu um pouco

mais de um terço da sua existência no Antigo Regime, e um pouco menos de dois terços já depois do 25 de Abril. Realmente nos primeiros anos a Fundação constituiu um factor importantíssimo de modernização e ruptura da sociedade portuguesa. Permitiu e suscitou um salto qualitativo que, certamente, sem a sua existência – nós não temos de fazer “história virtual”, mas penso que não há nenhuma incoerência em dizê-lo – porventura, a evolução do nosso país teria sido diferente. Porque a Fundação não só permitiu que viessem a Portugal muitas manifestações que de outro modo não teriam cá chegado, como permitiu a muitos portugueses, através de uma política de bolsas muito aberta e muito ousada, adquirirem no estrangeiro conhecimentos e experiência, sobretudo em grandes Universidades e em grandes Centros de Investigação. Assim se criou um grupo de pessoas que estava a par do tempo e do mundo e que, portanto, trazia para Portugal ideias e aspirações para fazer de Portugal um país moderno e integrado nas grandes correntes europeias. Por isso eu creio que é possível dizer que a Fundação preparou intelectual e culturalmente uma geração que depois foi a geração da Democracia.

**Por curiosidade: Como via a Fundação Calouste Gulbenkian quando era estudante em Coimbra? Já estava ligado às artes, interessava-se vivamente pela cultura, pelo teatro....**

Entrei na Universidade no ano da criação da Fundação Gulbenkian. E a primeira vez que vim à Fundação Gulbenkian, em 1960, no meu 5º ano de Direito, vim

como Presidente do CITAC pedir um subsídio que foi concedido, um subsídio generoso, que permitiu que nesse ano o CITAC tivesse como encenador o Luís Lima, que organizássemos um festival de Teatro em Coimbra e que publicássemos, sob a minha direcção, três números de uma revista de teatro.

Numa área muito importante (como eram as actividades circum-escolares), conheci desde muito cedo a importância que a Fundação teve no apoio aos organismos estudantis da altura onde, de certa maneira, também já fermentavam as ideias de mudança que depois eclodiram no 25 de Abril.

## **Como vê, nessa perspectiva, a ligação da Fundação à Sociedade Civil?**

A circunstância histórica do surgimento da Fundação determinou-lhe a matriz. Se houvesse então uma sociedade civil muito forte, certamente que a Fundação teria surgido muito mais como financiadora do que realizando por si própria tantas actividades. Mas a verdade é que, em meados dos anos 50, a sociedade civil portuguesa era extremamente frágil, severamente limitada pela Ditadura e, portanto, em certos domínios, a Fundação optou por desenvolver iniciativas próprias. Para além do museu, com a colecção do Fundador, criou uma orquestra, um coro, uma companhia de bailado, uma biblioteca, um centro de arte moderna, o Instituto Gulbenkian de Ciência cobrindo várias disciplinas, desde o cálculo científico à economia agrária, da pedagogia à biologia. Efectivamente não era fácil encontrar quem pudesse realizar todas essas actividades apenas com subsídios.

Hoje, nas quatro grandes linhas que orientam a nossa acção, o fortalecimento da sociedade civil continua a ser um dos grandes objectivos. Embora tivesse havido uma grande evolução que a Democracia permitiu e incentivou, Portugal continua a precisar de uma sociedade civil forte e melhor organizada, aproveitando mais eficazmente os recursos disponíveis e dotando-se de gestão profissional.

## **A situação financeira da Fundação Calouste Gulbenkian continua muito sólida. Ao longo dos anos o legado foi honrado e multiplicado: o volume de activos ultrapassa hoje os 3 mil milhões de Euros e o orçamento anual é superior a 110 milhões de Euros. A Fundação é uma das maiores Instituições europeias. Mas com grande poder também vem grande responsabilidade. Como encara hoje essa responsabilidade?**

A nossa primeira responsabilidade é assegurar o carácter perpétuo da instituição. Isso traduz-se desde logo na defesa do valor real do património. A Fundação tem hoje um património que é, em termos reais, 3 vezes e meia superior ao legado do Fundador. Mas a defesa do valor real do património significa que o seu

crescimento deve, não apenas cobrir a inflação (relativamente à zona euro), mas também desejavelmente acompanhar o crescimento real das economias, por exemplo da OCDE. A defesa do valor real do património, entendida com estas duas componentes, nem sempre é uma tarefa fácil face à volatilidade dos mercados financeiros: nós experimentámos em anos muito recentes, de 2000 a 2003, quedas nos mercados das bolsas que, naturalmente, se reflectiram no valor do património da Fundação, como, aliás, na generalidade das Fundações europeias e americanas.

A segunda responsabilidade é sermos suficientemente ágeis e eficazes para compreender a mudança e para respondermos a essa mudança. As Fundações – é uma frase feita, mas creio que vale a pena repetir – as Fundações deveriam antecipar o futuro. Têm condições para correr riscos que o Estado não pode correr, não vivem o ciclo imediato do mercado que pressiona as empresas. As Fundações podem e devem trabalhar num horizonte mais dilatado e por isso a permanente adaptação à mudança e a antecipação do futuro diria que são deveres inerentes à sua própria natureza.

A terceira responsabilidade, o terceiro pilar, é o permanente aperfeiçoamento institucional.

## **Daí o novo modelo de gestão da Fundação...**

Em 2002 propus um novo modelo de governo, abrindo o Conselho de Administração a administradores não executivos. Mais recentemente adoptámos um código de conduta para os administradores e um código de conduta para todos os colaboradores da Fundação. A permanente consciência de que temos de ser transparentes, de que temos de prestar contas e de que gerimos e usamos com rigor o património da Fundação que é condição da realização de finalidades que nos ultrapassam. Por isso, os aspectos organizativos, a racionalidade e optimização do uso dos recursos, a nossa responsabilidade em termos ambientais, o sermos, como instituição, bom cidadão, usando aquele termo que hoje se usa no mundo das empresas, “corporate citizenship”. As Fundações têm obrigações acrescidas nestes domínios.

## **Nestas palavras nota-se uma forte alusão a uma ideia de cidadania que parece enraizada na matriz da Fundação. Recentemente definiu como áreas prioritárias da instituição a formação e a qualificação do capital humano, o ambiente e a imigração. Em que medida é que considera que estas áreas contribuem hoje, e nomeadamente no contexto português, para a formação de uma cidadania mais activa e consciente?**

Nas sociedades modernas, sobretudo naquelas sociedades que abandonaram os conceitos do jacobinismo napoleónico - “Estado – Cidadão” sem organizações



intermédias - nessas sociedades complexas, como o são as nossas, a cidadania exerce-se de muitas maneiras e pode ser favorecida, de modos muito diversos. As Fundações têm um papel relevante como entidades que podem contribuir para uma cidadania responsável.

Um cidadão informado é sempre um cidadão que age e que decide melhor; um cidadão alertado para os grandes problemas contemporâneos, para a necessidade do exercício racional, informado, crítico, exercerá melhor a sua liberdade cívica. Por isso, informar, formar, educar são áreas onde as fundações podem intervir e daí nós termos dito que a valorização das pessoas através do incremento do conhecimento e da sua acessibilidade é uma das nossas orientações de base.

**Depois mencionou duas áreas que devem ser colocadas noutra plano.**

O ambiente é uma das grandes questões do nosso tempo. Talvez nunca como hoje tenha havido tanta consciência deste problema e tanto conhecimento disponível para ser transferido em técnicas favoráveis ao ambiente e simultaneamente tantos ataques aos equilíbrios essenciais do ambiente que tornam o nosso planeta mais vulnerável e que põem em risco

os ecossistemas fundamentais. As questões ambientais, quer na investigação e no aumento do saber, quer na informação aos cidadãos, para que se alterem os comportamentos, constituem uma área onde considero que Fundação deve intervir.

A imigração porque é um problema novo na sociedade portuguesa. Nós temos uma grande experiência histórica de contacto com outros povos, de nos adaptarmos a outros ambientes, outras culturas. Mas pela primeira vez em oito séculos de história, estamos a experimentar acolher na sociedade portuguesa comunidades de imigrantes com origens e culturas muito diversas. A sociedade portuguesa precisa dos imigrantes porque precisa do seu trabalho e beneficia do seu “refrescamento” visto que somos uma sociedade em envelhecimento. A verdade, porém, é que a sociedade portuguesa não estava preparada para este fenómeno. Por outro lado, a convivência dos imigrantes entre si e com os portugueses coloca também problemas novos. Daí termos estabelecido um programa que assume várias vertentes, culminando com uma grande conferência internacional em Março deste ano: acções no terreno como o reconhecimento das habilitações de médicos

e enfermeiros imigrantes, que permitiu a sua integração sócio-profissional; o apoio a comunidades com graves problemas de exclusão social desde a escola à passagem da economia informal à formal. É o caso do Projecto “Geração”, em curso no Casal da Boba, na Amadora, e do Projecto “K’Cidades”, em parceria com a Fundação Aga Khan; o lançamento da “Plataforma Acolhimento e Integração de Imigrantes”, código de boas práticas, assinado na Fundação em 21 de Novembro passado, com Autarquias, fundações e associações, organizações patronais e centrais sindicais. Também procurámos dar espaço e voz aos imigrantes. Houve uma abordagem cultural que significou trazer aos espaços da Fundação agru-

*Nós vivemos nas nossas sociedades ocidentais num tal conformismo – apesar de termos à nossa volta ameaças tão fortes que, de vez em quando, vale a pena parar, reflectir e repor questões que são questões eternas.*

pamentos artísticos de imigrantes que pela primeira vez tiveram oportunidade de aqui fazer teatro, música, hip hop e de trazerem públicos que normalmente não vinham à Fundação. Tanto pela sua valia artística, como no sentido de darem a conhecer manifestações culturais diferentes.

#### **São também iniciativas de integração.**

E de tornar efectivo o direito à diferença e o reconhecimento de todos vivermos culturalmente de uma forma diferente.

#### **A garantia não só da Paz Social, como também dos Direitos e das Liberdades passa, hoje, justamente por essa capacidade de conciliação de sociedades cada vez mais heterogêneas e multiculturais. Em que medida é que a Fundação Calouste Gulbenkian é também conciliadora?**

A Fundação é “facilitadora” e mobilizadora. A Fundação cria condições para o encontro, para o diálogo, para o debate. A plataforma “Plataforma Acolhimento e Integração de Imigrantes”, que foi assinada por iniciativa nossa entre autarquias e os parceiros sociais, no sentido de se adoptarem boas práticas na questão da imigração, é um exemplo desta atitude. A Fundação

agiu, realmente, como um “lugar geométrico” que permitiu juntar autarcas, dirigentes sindicais, dirigentes empresariais, outros dirigentes associativos – e todos assinaram um documento em que moralmente se comprometiam a adoptar um conjunto de boas práticas em matéria de relacionamento com os imigrantes. E este é um contributo que a Fundação pode dar fazendo valer a sua capacidade de juntar vontades.

**Há um outro projecto da Fundação Calouste Gulbenkian que reflecte essa linha de acção para a cidadania num plano mais abrangente ou “global”. Refiro-me naturalmente ao Fórum Cultural “Estado do Mundo”. Na sessão inaugural deste espaço de reflexão e debate definiu os seus propósitos como forma de procurar, por um lado, “... sair do labirinto e não acomodarmos a nele sobreviver recusando o relativismo do politicamente correcto e o radicalismo dogmático...”, “o derrotismo e a indiferença” e, por outro, “...procurar um novo paradigma de sentido que permite ver novas paisagens do mundo.”. Nesse mesmo contexto disse que uma das mais importantes tarefas que temos pela frente é “reaprender o mundo”. Agora que tudo podemos ver em tempo real e tanto podemos comunicar para qualquer parte do planeta, o que significa: “reaprender o mundo”?**

Um dos paradoxos que nos surge no imediato vem justamente daquilo que referiu: é o de vivermos numa sociedade em que a informação é acessível, ao mesmo tempo, a todos e que convive com afirmações conflituais do direito à diferença que, muitas vezes, por serem tão radicais, ultrapassam aquilo que se aceita como exercício de um direito para se tornarem numa agressão a terceiros. A expressão última desta posição é o terrorismo. É a intolerância e a conflitualidade a que assistimos em muitas regiões, com milhões de refugiados, tráfico de armas, com números assustadores. Ora, todos estes problemas, se nós os olharmos da nossa tradicional grelha de análise “eurocêntrica”, não teremos certamente um entendimento suficientemente abrangente para podermos ensaiar soluções. E creio que a guerra do Iraque é o exemplo superlativo da aplicação de uma visão estreita perante uma situação extremamente complexa e culturalmente muito diferente.

Quando eu disse reaprender o mundo estava a procurar dizer que nós precisamos de aprender a ver com outros olhares. E que, sem por em causa os nossos valores, temos de compreender que há outras maneiras de encarar a vida, o mundo, de os homens e as mulheres se realizarem e de atingirem aquilo que é o impulso interior de qualquer ser humano, que é alcançar uma certa plenitude.

No Fórum Cultural “Estado do Mundo” – que foi lançado com a magnífica conferência do Profes-

sor Homi Bhabha e o livro de ensaios (O Estado do Mundo, Temas & Debates, 2006) e que vai ter agora os contributos importantíssimos do trabalho académico, em que a sua Universidade também colabora – vamos, através de um conjunto de conferências, espectáculos, filmes, exposições e outras manifestações culturais diversificadas, ser colocados em confronto com outras visões e outras perspectivas. Há muita coisa a emergir noutras paragens; não é só o crescimento económico da Índia e da China. Culturalmente há muitas coisas a emergir noutros lados do mundo.

**Nessa consciência também foi pensada a grande Conferência comemorativa dos 50 anos da Fundação Calouste Gulbenkian “Que Valores para este Tempo” recentemente realizada. O Professor Fernando Gil, que concebeu a Conferência propôs uma reflexão sobre “o verdadeiro, o belo e o bem” como resposta àquilo que designou de “crise geral de sentido”, ao pessimismo civilizacional, à indiferença e ao que podemos chamar de “desencantamento do mundo”.**

**Esta reflexão é hoje, para lhe acrescentar outra virtude, também um acto de coragem? Qual a importância hoje destes “valores” da Antiguidade Clássica?**

Quando pensei no Programa dos 50 anos da Fundação, entendi que, para além do lado evocativo e celebrativo, deveríamos interrogar o futuro e lançar novos caminhos. A conferência que felizmente o Prof. Fernando Gil pôde ainda conceber e a que infelizmente já não teve possibilidade de assistir, era realmente uma grande interrogação sobre questões cruciais do nosso tempo. Nós vivemos nas nossas sociedades ocidentais num tal conformismo – apesar de termos à nossa volta ameaças tão fortes – que, de vez em quando, vale a pena parar, reflectir e repor questões que são questões eternas, como disse, clássicas, como foram aquelas que o Fernando Gil propôs para a Conferência.

**E que continuam a marcar o nosso horizonte futuro. É nesse sentido que define frequentemente a Fundação Calouste Gulbenkian a partir do seu papel de “vanguarda”? Será que este apelo a uma “paragem de reflexão”, a uma reflexão sobre valores e sobre identidade é, na encruzilhada e na velocidade do tempo que corre, também “ser vanguarda”?**

Eu acho que “ser vanguarda” é recusar o conforto do privilégio e o “mais do mesmo”. Questionar é uma maneira de “ser vanguarda”. Questionar, arriscar, cometer erros, ter a humildade de os corrigir, também é “ser vanguarda”.

**A Fundação foi eleita pela AIEP (Associação de Imprensa Estrangeira em Portugal) “Personalidade do Ano” de 2006. Quando é interrogado sobre o legado da Fun-**

**ção Calouste Gulbenkian, aponta sempre para a sua “abertura” e “capacidade de adaptação à mudança” para melhor “responder aos desafios do tempo”. Que significa isso na prática?**

Significa estarmos sempre abertos a estudar novas propostas, a acolher novas sugestões e avaliarmos com o maior rigor aquilo que fazemos. E termos uma reserva de capacidade para o improvável...

**Sei que tem um grande gosto por Arte Contemporânea. É muitas vezes caracterizado como um Homem com grande sensibilidade para temas da modernidade e grande sentido de modernidade. Como define “modernidade”?**

Moderno é o Amadeo: estava na linha da frente em todas as rupturas do seu tempo e hoje ainda é capaz de nos surpreender.

**É um Homem com uma carreira brilhante que desempenhou com grande rigor e distinção as mais diferentes funções, muitas delas em serviço ao nosso país. Tem uma “personalidade multidisciplinar” com muitos talentos de criação, organização e liderança.**

**Como é que a Fundação Calouste Gulbenkian tocou a sua vida? Como marcou o seu percurso? Ou, perguntando, numa última questão, de um modo mais directo: por que decidiu colocar a sua experiência e o seu saber ao serviço da Fundação Calouste Gulbenkian?**

A minha vida é um balanço de acaso e teimosia. Tive sorte e não recusei desafios. Estava muito tranquilamente como Presidente da CGD, quando o Professor Ferrer Correia me convidou para administrador da Fundação Calouste Gulbenkian. O Professor Ferrer Correia tinha sido meu professor, conhecíamos-nos muito bem e foi um desafio que em relação ao qual eu não precisei de reflectir muito porque considerei que trabalhar numa instituição como a Fundação Calouste Gulbenkian seria uma experiência apaixonante. E é assim que continuo a viver, com a responsabilidade (e a alegria) que os meus Colegas me conferiram ao elegerem-me presidente em 2002. De tudo aquilo que fiz ao longo da vida – e gostei praticamente de tudo o que fiz – a Fundação, de alguma maneira, significa uma síntese na medida em que a minha formação profissional de gestor se combina aqui com as minhas preocupações cívicas e com o meu gosto pelas causas da Cultura.

**Agradeço muito esta entrevista tão sincera e esclarecedora que, na Comemoração dos 50 anos da Fundação Calouste Gulbenkian, nos abriu, também ela, novos olhares sobre a Fundação. Para a Nova Cidadania, esta entrevista constitui verdadeiramente um grande privilégio. Obrigada pela disponibilidade, pela atenção e pela simpatia.**