**Entrevista – E8**

**A. Racionalidade Limitada**

1. Recorda-se do momento em que decidiu integrar o projeto de investimento e de desenvolvimento liderado pelo IPS?

Recordo.

1. Nesse momento, recorda-se das razões que o levaram a aderir ao projeto?

Lembro-me de um movimento que estava em fase de crescimento, com uma conjugação de pessoas, de vontades e de instituições e achei que a Câmara de Salvaterra de Magos deveria ter um papel importante integrando esse consórcio.

1. A decisão é coerente com os seus valores de vida e expectativas? Porquê?

Totalmente. Mexe com a identidade, com as origens, com as raízes, com as pessoas, é isso tudo.

1. Na tomada de decisão para integrar o consórcio liderado pelo IPS:
	1. De que forma caracterizou o meio ambiente interno do IPS?

Já o conhecia, mas viemos a conhecê-lo melhor com a integração no consórcio de uma forma mais aprofundada. Mas, o conhecimento que era necessário para tomarmos uma decisão para aderir, se era ou não credível, e se valia ou não a pena, essa informação já a tínhamos, pelo percurso que o próprio Instituto Politécnico tem.

* 1. De que forma caracterizou o meio ambiente externo do IPS?

Houve necessidade de caracterizar para os que estavam para integrar o consórcio e o projeto. A Câmara de Salvaterra teve necessidade de fazer esse aprofundamento, para saber para onde estava a caminhar e com quem.

1. Em que medida teve em conta todas as alternativas que se lhe colocaram para aderir ao consórcio?

Não tivemos necessidade de considerar todas as alternativas para aderir ao consórcio. Tínhamos a quase certeza que iríamos integrar o projeto.

1. Essas alternativas satisfizeram-no? Porquê?

As alternativas foram satisfatórias.

1. Teve em conta todos os problemas existentes e focou-se em todos? Porquê?

Não foi necessário fazer uma análise tão aprofundada da problemática. Vimos as vantagens e as desvantagens e tomámos a decisão. Estávamos convictos do que estávamos a fazer.

1. Considera a necessidade de antecipar os problemas e obstáculos que possam surgir-lhe ao longo da implementação do projeto? Porquê?

Sim. Claramente, porque é importante sabermos quais as disponibilidades que nos interessavam do projeto para nós para sabermos os objectivos que queríamos atingir e que o projeto queria atingir.

1. Considera a necessidade de resolver os problemas somente a partir do momento em que surgirem?

Não. Acho que devemos ter a capacidade de estar preparados para resolver os problemas à medida que vão surgindo e em certa medida antecipá-los. Vem ao encontro daquilo que achamos que é o percurso que o projeto vai ter e aquilo que é o nosso caminho dentro desse projeto.

1. Consegue antecipar alternativas válidas para a resolução de problemas que surjam?

Fazemos programas de trabalho e conseguimos em certo sentido encontrar essas alternativas.

1. A integração no consórcio permite-lhe ter mais força negocial?

Sim. É diferente considerar-se que se é parte integrante do consórcio ou que não se é. Considero que se tem mais força negocial.

1. Essa possibilidade garante-lhe mais capacidade para enfrentar problemas atuais e futuros? Quais? De que forma?

Sim. No seio do projeto e relacionados com o projeto, direta ou indiretamente, sim!

1. A adesão ao consórcio foi racional?

Foi. Foi também emotiva, mas essencialmente racional.

1. Considera-se como um decisor totalmente racional? Porquê?

Totalmente não, mas maioritariamente racional. Se bem que aqui seja um projeto peculiar onde a emoção é muito forte, porque tem a ver com as origens, com o que acreditamos e com aquilo que crescemos. A decisão de aderir e participar foi muito emotiva, com uma parte de racionalidade. Se a racionalidade foi grande, a emotividade não foi menor.

Tomou uma decisão rápida de adesão? Ou ponderou longamente a decisão?

Sim. Fomos rápidos a aderir.

1. Houve factores emocionais que pesaram na decisão?

Claramente.

1. Teve alguma intuição que o levasse a decidir pela adesão ao consórcio?

Tive mais do que uma intuição, tive uma certeza.

1. Se sim, considera esse tipo de decisão acertada? Porquê?

Sim, porque havendo uma decisão tomada com base nas emoções e baseada na racionalidade é meio caminho andado para que essa decisão seja a correta.

1. Que experiência tem em projetos de investimento?

Não tenho.

1. Que experiência anterior teve em projetos de cooperação/consórcio?

Com esta formalização e rigor, não tinha grande experiência. Mas ao nível da cooperação institucional não formalizada tinha alguma experiência.

1. Quais as vantagens e os inconvenientes que vê neste modelo?

Vejo uma vantagem da força, ou seja, mais pessoas juntas conseguem fazer mais. Mais pessoas juntas geram mais perspectivas e mais possibilidades de prosseguimento do projeto, para se atingir uma solução contínua e cada vez mais abrangente.

1. A existência deste consórcio de entidades diminui o risco de decidir e agir?

O risco existente é a dispersão.

1. Receia errar? Se sim, até que ponto está disposto a corrigir os seus erros?

Acho que todos nós receamos errar. Estou sempre disposto a corrigir os meus erros.

**B. Gestão Educativa das Organizações**

1. Em que medida o IPS, reúne condições para liderar um projeto simultaneamente de natureza cultural e económica?

Reúne condições capazes de fazer a sua liderança, do ponto de vista económico porque acaba por ser uma instituição também governamental, próxima do poder político e por aí consegue tirar uma série de sinergias que uma candidatura sem este poder institucional não conseguiria. Há o rigor e o percurso histórico da instituição, o conhecimento, o facto de estar ligado à educação e ao conhecimento e de ter camadas jovens de pessoas que se estão a formar. É diferente ter o IPS a liderar ou ter uma instituição de menor dimensão.

1. Em que medida há condições estruturais no IPS para que a liderança seja bem-sucedida?

As condições anteriores que referi são necessárias para que a liderança seja bem-sucedida.

1. Considera que as mentalidades dos líderes do IPS contribuem para que o projeto seja bem-sucedido?

Totalmente.

1. Há condições para uma mudança de perspectivas nos decisores intervenientes?

Acredito que sim. Sendo um grupo alargado de entidades e de pessoas, é sempre possível o surgimento de novas ideias que são analisadas e ponderadas, que serão as mais certas para o projeto evoluir.

1. A prática do líder favorece a proximidade humana dos membros do consórcio?

Sim.

1. As práticas de liderança são decisivas para o sucesso do projeto?

Totalmente.

1. Que virtudes aponta à liderança?

Tem uma vertente mobilizadora de fazer passar a ideia e o projeto, de captar pessoas e entidades para o projeto e isso é um trabalho feito com credibilidade e com proximidade, de quem lidera.

1. Que defeitos aponta à liderança?

O facto de ser uma instituição obrigada a cumprir com uma série de requisitos torna o processo um bocado lento. Tem que haver uma ponderação institucional, tem que haver procedimentos a cumprir e isso inviabiliza os procedimentos que são menos formais. Com isso, existe menos operacionalidade. É um ponto negativo, mas que é menor do que os pontos positivos.

**c. A Filantropia, o Altruísmo e a Cooperação**

**C1. Filantropia**

1. Em que medida o meio-ambiente interno ao consórcio é favorável aos atos filantrópicos?

Porque no seio do consórcio fazem parte pessoas que têm interesses financeiros e há entidades representadas por pessoas que estão movidas pela paixão pelo projeto, há a possibilidade de existirem interesses que não convirjam, ou seja, os interesses económicos podem vir a atropelar de alguma forma o que são os interesses das populações ribeirinhas, pelo que não vejo um ambiente favorável aos atos filantrópicos.

1. Em que medida o meio-ambiente externo ao consórcio é favorável aos atos filantrópicos?

Acredito que o ambiente externo seja na sua maioria favorável aos atos filantrópicos, mas este meio ambiente tem muitas pessoas e entidades que podem também ser um entrave ao projeto e aos atos filantrópicos.

1. Em que sentido a confiança nos parceiros, e nomeadamente no líder, é necessária para a prática filantrópica?

É muito necessária.

1. Há limites para a prática filantrópica? Quais?

Há limites. Estamos a falar e a trabalhar com pessoas, por isso os limites são esses. Neste contexto o papel do líder é essencial para contrabalançar os limites que as pessoas possam impor.

1. Em que medida tem experimentado dificuldades na prática do ato filantrópico?

Os limites são as pessoas com interesses próprios e particulares como já respondi.

1. Os atos filantrópicos foram importantes para o projeto?

Foram e acho que são.

1. O coordenador do projeto abdicou de parte substancial dos seus salários – de meados de 2009 a Outubro de 2013 - para custear todas as suas despesas com deslocações, refeições e outras no decurso do seu trabalho a favor do sucesso do projeto. Considera essa atitude como um ato filantrópico? Foi importante para a progressão do projeto? Mereceu reconhecimento?

Considero. Mas acho que é um ato que se para a pessoa é valorizável, acredito que para o projeto não deveria necessário ser assim. Foi importante para a valorização do projeto, para demonstrar que é possível ultrapassar as barreiras que já falámos e que limitam o projeto. Assim como há pessoas com uma visão mais reduzida para as quais este tipo de exemplo possa servir, de tal forma que este tipo de exemplo as faça compreender que é possível fazer as coisas mesmo com grandes contrariedades. A atitude filantrópica mereceu reconhecimento mas não a teve.

**C2. Altruísmo**

1. Em que medida o meio-ambiente interno ao consórcio é favorável aos atos altruístas?

Os empresários possivelmente não sentem os atos altruístas. Algumas vezes há dificuldades de uma parte se colocar no papel da outra.

1. Em que medida o meio-ambiente externo ao consórcio é favorável aos atos altruístas?

Depende das áreas em que estamos a falar no projeto. Há áreas em que o projeto é muito dependente do exterior e aí está muito vulnerável.

1. No ato altruísta deve ponderar os seus atos antes de agir? Porquê?

Devemos ponderar sempre.

1. Em que medida a confiança nos parceiros é necessária para a prática altruísta?

É muito necessária, o cenário ideal seria uma confiança total.

1. Pode definir se essa expectativa é racional?

Acho que aqui é racional.

1. Há limites para a prática altruística? Quais?

Há. O nosso limite são as outras pessoas, que impõem limites aos atos altruístas.

1. Em que medida há dificuldades para a prática do ato altruísta?

Na tomada de decisões, na definição de objectivos, nos meios a envolver, há dificuldades que se devem ter em conta.

1. O coordenador do projeto trabalhou durante 24 meses (meados de 2007 a meados de 2009) para o projeto Avieiro sem receber qualquer salário ou compensação financeira. Considera como um ato altruísta? Foi importante para a progressão do projeto? Mereceu reconhecimento?

Considero como um ato altruísta. Foi importante para a progressão do projeto, do ponto de vista da credibilidade que o líder passa a ter para os que trabalham com ele. Mas também aqui não foi suficientemente valorizado.

**C.3. Cooperação**

1. Em que medida a confiança nos parceiros, e nomeadamente no líder, é necessária para a cooperação entre pares?

Total.

1. Quando se envolve nas práticas cooperadoras espera que os outros se envolvam e ajam também de uma forma cooperadora?

Quando abraçamos um projeto que é de cooperação. Por isso, espero que os outros sejam cooperadores.

1. Em que sentido essa expectativa é racional?

Tem uma forte componente racional.

1. Há limites para a prática cooperadora? Quais?

Há limites. Até que ponto nos sentimos confortáveis com as pessoas do projeto, e nos revemos ou não no rumo que as coisas vão levando e até que ponto é que o projeto nos diz alguma coisa, especialmente nesta área da cooperação.

1. Tem tido dificuldades na prática do ato cooperador? Porquê?

Tenho, porque muitas vezes as pessoas não se regem pelos mesmos valores e não procuram as mesmas finalidades e fazem sobrepor interesses económicos e financeiros aos valores culturais, de integração e de identidade que são os mais importantes.

**C. 4. Questões Finais Sobre Altruísmo, Filantropia e Cooperação**

1. Em que medida os atos altruístas, filantrópicos e cooperadores são importantes para o projeto?

São fundamentais.

1. De que forma os atos altruístas e filantrópicos devem ser recompensados?

Devem ser muito reconhecidos, do que é feito e do que é assinalável.

1. Em que medida o espírito competitivo [no sentido de jogo com regras e de jogo sem regras] pode ser vantajoso para o projeto?

O espírito neste caso concreto do projeto deve ser encarado como o de todos nós fazermos cada vez mais pelo projeto, todos nós competirmos não uns contra os outros mas no sentido de todos fazermos o mais possível para que este projeto vingue e que se torne cada vez maior.

1. Em que medida o espírito competitivo [no sentido de jogo com regras e de jogo sem regras] é desvantajoso para o projeto?

Quando a competição passe a ser por interesses pessoais, em desfavor dos interesses de todos os que estão no projeto.

1. O espírito competitivo [no sentido de jogo com regras e de jogo sem regras] motiva-nos a dar o nosso melhor? Em que sentido?

Sim, porque quanto mais desafiantes forem os estímulos externos mais somos chamados a concretizar os nossos objectivos. No entanto, a competição sem regras é má para o projeto.

1. O seu sucesso depende do sucesso dos parceiros no projeto? Em que sentido?

Sim. É algo que deve estar sempre presente daqueles que fazem parte deste projeto. Ninguém é nada sozinho.

1. Em que medida as pessoas e as entidades têm interagido e cooperado entre si? [no consórcio e do consórcio para o exterior]

Depende do subprojecto que estamos a considerar. No entanto, de uma forma geral, a interação e a cooperação entre as entidades não tem sido muito forte.

1. Em que medida as propostas de projetos têm sido atendidas (escutadas) e apoiadas pelas entidades externas envolvidas?

Algumas entidades têm atendido mas, como se trata de projetos morosos, desgastantes e desmotivadores – primeiro que aconteça qualquer coisa tem que se esperar não sei quantos anos e envolve um grande desgaste para todos – os apoios não se podem considerar importantes.

1. Em que sentido as OA têm acarinhado e cooperado com o projeto?

Este projeto está muito dependente da vontade dessas organizações. Muitas delas são organismos políticos e o projeto depende das decisões de quem está à frente dessas entidades, o que pode tornar o processo moroso e desmotivador.

1. Em que medida os objectivos têm sido atingidos?

É um projeto muito grande, com uma cultura muito rica, pelo que é difícil avaliar se os objectivos têm sido todos atingidos. No entanto, a grande vitória foi a de colocar a cultura Avieira para o conhecimento público e a sua valorização, mais do que conseguir dinheiro ou obras.

1. Qual é a percepção que tem sobre a forma como os presidentes de Câmara agiram até hoje em relação ao projeto?

Desiludiram-me muito. Foram desempenhados papéis políticos e não houve rigor nas coisas que foram feitas. Não vi pessoas a assumir as suas responsabilidades. Houve presidentes que disseram que sim ao projeto porque não ficava bem dizer que não. Mas o sim que deram não se traduziu em nada.

1. Até que ponto tem havido boa-fé [boa-vontade] ou má-fé [má vontade] da parte das entidades externas (OA – organizações de apoio) em relação ao projeto?

São pessoas que estão à frente dessas organizações e não posso considerar que tenha havido má-fé. Posso dizer que tem havido má vontade por parte de muitas delas. Estão permanentemente num “nim” à boa maneira portuguesa.

13.Até que ponto tem havido cooperação por parte de voluntários externos à organização (ações de voluntariado)?

Apercebo-me que nas comunidades avieiras tem havido muita disponibilidade para se voluntariar e cooperar com o projeto.

1. Como define a importância desse trabalho para a implementação do projeto?

É muito importante, porque vem de encontro ao que é a essência do projeto. É fundamental e preponderante, e complementa a ação dos empresários.

1. Até que ponto o trabalho voluntário foi reconhecido e valorizado?

Pouco reconhecido e pouco valorizado. A valorização não é no sentido de se erguer uma placa, mas de uma valorização contínua de integração, que as pessoas é feita para as pessoas, e que estas são reconhecidas.

**D. Cultura Organizacional e Processos de Liderança**

1. Até que ponto as práticas de trabalho em consórcio têm facilitado o processo de aprendizagens do espírito de missão e dos objectivos a atingir?

Deveria estar intrínseco esse processo, de uma forma permanente. Por isso, não acho que tenha havido aprendizagens.

1. De que formas o consórcio se adaptou às condições do meio-ambiente externo?

Não se adaptou muito bem.

1. Qual tem sido o papel do líder na facilitação dessa adaptação?

O Papel do líder é ingrato, devido à presença de dois níveis, o cultural e o económico. Não tem sido fácil por causa das organizações externas que nem sempre ajudam e dos objectivos que nem sempre são atingidos.

1. Qual tem sido o papel do líder no combate às ameaças externas?

Já está respondido anteriormente.

1. De que forma as regras estabelecidas e os procedimentos do líder têm sido claros?

As regras e os procedimentos são claros. O que é difícil é que as pessoas as cumpram e tenham permanentemente essa necessidade de cumprimento.

1. Como define a importância dos voluntários para a estratégia do consórcio?

É fundamental.

1. Em que medida o seu valor foi reconhecido?

Como já disse, não foi reconhecido, no sentido da integração permanente das pessoas, das comunidades, num processo que é delas.

**E. Culturas sociais**

1. Considera o projeto do consórcio como inovador? Porquê?

Considero pelo facto de assumir o desafio de fazer coabitar estas duas vertentes que são fundamentais para o desenvolvimento, que são as vertentes económica e cultural.

1. A inovação, caso considere o projeto inovador, tem riscos? Quais?

A inovação tem riscos no sentido em que não é fácil levar determinadas mentes a inovar e o risco de a inovação excessiva por em risco a cultura que se quer preservar. É um mal necessário inovar, por isso tem que ter na base uma decisão ponderada e cautelosa. Tem o risco de desmotivar, de tornar as pessoas negativas para o projeto. É uma coisa que tem que ser bem formatada e equilibrada.

1. De que formas os riscos podem ser atenuados [papel da comunicação social]?

Sendo a decisão tomada em conjunta e que as pessoas se revejam no modelo que foi definido e que está a ser seguido. Que a inovação não corra o risco de desvirtuar a essência da cultura avieira.

1. O espírito de iniciativa tem-se manifestado no consórcio? De que formas?

Tem sido decrescente, certamente pelo facto de as entidades externas que deveriam apoiar o projeto não o fazerem. É como um projeto que começa cheio de energia e que, à medida em que enfrenta cada vez mais obstáculos, vai perdendo essa energia e esse entusiasmo, porque à sua volta só há más vontades.

1. Tem havido ambiguidades no interior do consórcio quanto aos objectivos e aos meios de os atingir? Como se tem lidado com a ambiguidade?

Não tem havido ambiguidades.

1. A comunicação do interior do consórcio para o exterior tem sido eficaz?

Acho que não.

1. A estratégia e os objectivos têm sido conhecidos e reconhecidos no exterior [papel da comunicação social]?

Pouco.

1. Foram implementadas medidas para corrigir falhas de comunicação?

Foram.

1. As organizações de apoio (OA) ao projeto, que pertencem ao Estado, têm colaborado na implementação da estratégia?

Não.

1. As OA têm manifestado interesse em relação ao projeto? Porquê?

Demonstram um interesse que depois não se concretiza.

1. As OA têm manifestado indiferença em relação ao projeto? Porquê?

Algumas sim, porque não basta ter uma chancela da presidência da república que diz apoiar o projeto, quando na prática depois nada acontece. Não se vê presença, não se vê qualquer sinal que justifique essa chancela.

1. As OA têm sido hostis em relação ao projeto? Porquê?

À sua maneira, têm sido hostis. Quero dizer que não podem revelar que são hostis mas na prática diária nota-se alguma hostilidade.

1. As OA têm contribuído para o sucesso do projeto? Porquê?

No pouco que fizeram contribuíram. Era necessário que fizessem muito mais.

1. As ações das OA são fundamentais para o sucesso do projeto? Porquê?

Devem ser fundamentais, porque têm o poder de tornar o projeto bem sucedido. São determinantes a esse ponto.

1. Como caracteriza a ação das Câmaras para viabilizar a estratégia do consórcio?

Foi uma ação fraca. Ficam-se pela vontade pelas palavras mas não passaram à verdadeira cooperação para viabilizar o projeto. Se houvesse um conjunto de Câmaras associadas à liderança do projeto a fazerem pressão junto de uma Organização de Apoio seria um poder diferente daquele que tem sido, de um líder isolado e a fazer pressão, como tem acontecido até aqui.

1. Em que sentido se pode considerar que há egoísmo das Câmaras e de outras OA?

Há uma visão da hortinha, do tipo “esta é a minha horta”. Tenho uma aldeia avieira e quero lá saber se tens também uma e que a vou ligar à tua. Não vimos por isso qualquer tipo de trabalho e de resultados. Há por isso egoísmo negativo, porque há egoísmo positivo no sentido de dizerem que vão fazer alguma coisa na minha Câmara. Mas neste projeto não fizeram nem em conjunto com as outras Câmaras nem sozinhas. É um egoísmo total.

1. Qual é a percepção que tem sobre a forma como os presidentes de Câmara agiram até hoje em relação ao projeto?

De uma forma geral os presidentes têm-se alheado. O comportamento de quem de direito neste projeto não foi o mais correto.

1. Porque acha que agiram assim? Foram egoístas na sua forma de agir?

É uma série de coisas. Há egoísmo mas também há desinteresse real. Até dá a ideia de aparecerem por razões que não têm a ver com o projeto mas com a agenda política, para aparecerem naqueles 5 minutos – para dar a entender que apoiam a cultura avieira – e depois desaparecem, sem dar continuidade a nada. É político no mau sentido do termo.

**F. Inteligência e Liderança Emocional**

1. Em que medida os avieiros sentem hoje a valorização da sua cultura?

Os avieiros sentem essa valorização. Fala-se mais na cultura avieira e os próprios avieiros falam mais das suas famílias e das suas vidas e aldeias. Mas foge-lhes o outro universo de que falámos.

1. O foco nas pessoas é relevante para a estratégia?

É fundamental.

1. A liderança do projeto contribuiu para acentuar a orientação para as pessoas?

Esforçou-se para isso.

1. Até que ponto é benéfica para concretizar a estratégia do consórcio?

É totalmente benéfica. Não é fácil, mas é totalmente benéfica.

1. Afirma-se que no projeto Avieiro predominam os afectos. Concorda? Porquê?

Devem predominar os afectos.

1. Qual a importância das emoções para o projeto?

Total. Enquanto essência do projeto e enquanto essência da cultura Avieira.

1. Em que sentido a cultura Avieira ajuda a potenciar essas emoções?

Já respondi anteriormente.

1. No processo de liderança valorizaram-se os aspectos emocionais e afectivos? Porquê?

Sim, porque o líder percebe que o projeto vive das pessoas e a valorização não é em primeiro ligar daquilo que é material mas daquilo que é imaterial. É a valorização de uma cultura e de um povo.

1. Em que medida o projeto ajudou a educar as pessoas e as organizações de acordo com um novo espírito e com novos princípios?

Ajudou, mas é uma meta que não está atingida na totalidade, mas foram dados passos nesse sentido.

1. Em que sentido a liderança:
	1. tem tido consciência dessas emoções e das emoções dos outros?

Tem total consciência

* 1. tem estado em sintonia com os sinais que são emitidos pelo projeto?

A liderança tem sido o motor dinamizador do projeto, pelo que tem estado em total sintonia com os sinais.

* 1. tem privilegiado a empatia no relacionamento institucional?

Tem. Muitas vezes é difícil devido aos obstáculos, mas muitas vezes faz uma limpeza de memória para esquecer o passado e seguir em frente.

**G. Modelo de Lente**

1. Em que sentido os factos marcantes na sua vida, ou ao longo dela, contribuíram para o levar à decisão de aderir ao projeto Avieiro?

Numa grande medida, porque só aderi porque o projeto tem a ver com aquilo em que eu acredito e com aquilo que defendo e onde me revejo.

1. Em que sentido os valores por si adquiridos, ao longo da sua vida, coincidem com os que reconhece na cultura Avieira?

Tem a ver com a minha origem, pelo facto de ter vivido a minha vida com enorme proximidade da cultura avieira, que é uma cultura diferente e com a qual me identifico, pela sua riqueza. Licenciei-me e hoje verifico que esta cultura está a ser valorizada com os olhos que sempre vi que deve ser valorizada.

1. Em que medida as suas crenças influenciaram a sua decisão de aderir ao consórcio?

Há muitas coisas com as quais me identifico, como o facto de acreditar que os valores desta cultura são comuns às culturas ribeirinhas do Tejo.

1. Que missão se propõe na sua vida?

A minha missão [riso… “esta é difícil”]… a missão é a de ter um comportamento do princípio ao fim em que me reveja, ou seja, em que perceba que a minha idoneidade está lá, que consiga fazer coisas que foram importantes para os outros também, e que deixe um percurso nesse sentido, e que a cada momento tenha um saldo positivo entre os factos positivos e negativos da minha ação.