



# AS COMPONENTES EDUCATIVA E CULTURAL DAS ORGANIZAÇÕES COMO FATORES INCREMENTAIS DA COOPERAÇÃO INTER-INSTITUCIONAL E DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

*João Manuel Monteiro Serrano, N.º 7008*

Tese apresentada à Universidade de Évora  
para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Educação  
Especialidade: Administração e Gestão Educacional

ORIENTADORA: *Prof.ª Doutora Marília Evangelina Sota Favinha*

COORIENTADOR: *Prof. Doutor Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos Santos*

COORIENTADOR: *Prof. Doutor Ángel Monterrubio Pérez*

ÉVORA, JULHO DE 2015



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO  
E FORMAÇÃO AVANÇADA



## DEDICATÓRIA

Para a minha esposa Fátima

Para a Joana, a Margarida, a Eva e o Vasco

Em memória de minha mãe, Rosália Monteiro

*La relation n'existe pas sans écoute. C'est peut-être pourquoi il apparaît aussi difficile de la pratiquer que d'en traiter.*  
Kaepelin, 1991

## **AGRADECIMENTOS**

Bastante agradeço àqueles que durante um longo período de vários anos acompanharam a evolução deste projeto e que, com a sua presença, me estimularam a concluí-lo.

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Marília Favinha e ao Prof. Doutor Nuno Santos, respetivamente minha orientadora e meu coorientador, por me terem apoiado e aceite continuar com o projeto, revelando confiança no candidato em momentos muito delicados e difíceis do percurso evolutivo da sua investigação.

Aos Profs. Doutores Ángel Monterrubio e Pedro Giménez, da Universidade de Castilla – La Mancha, por terem acolhido de uma forma tão afetiva e cordial o meu projeto de doutoramento, e pelo apoio desinteressado que nos têm dado em Talavera de la Reina.

Aos Profs. Doutores Jorge Justino e Teresa Serrano, do Instituto Politécnico de Santarém (IPS), pela disponibilização dos serviços de secretariado para apoio à disseminação e recolha de questionários pelos trabalhadores das cinco Escolas do IPS, e pelo interesse genuíno que demonstraram pelo projeto.

Aos que mais próximo de mim estiveram em todo este percurso - a Luzia Banheiro, o José Gaspar, o Armindo Leite e o Nuno Domingos - uma palavra de estima e de afeto, neste projeto de afetos.

Aos presidentes das Câmaras Municipais de Cartaxo, Chamusca, Évora e Salvaterra de Magos, pela forma como acarinharam a ideia de acolher o questionário, incentivaram os trabalhadores municipais a participar, e se interessaram pelo conhecimento dos resultados da investigação.

À Fátima, pela compreensão e paciência reveladas durante períodos de tempo tão longos e difíceis - dos pontos de vista emocional, físico e afetivo - neste percurso investigativo.

A todos/as os/as que, de forma direta e indireta, possibilitaram a execução deste trabalho.

## ÍNDICE GERAL

Dedicatória.....	II
Agradecimentos.....	IV
Índice de Figuras.....	VIII
Índice de Tabelas.....	IX
Índice de Gráficos.....	XI
Índice de Protocolos Estabelecidos.....	XI
Índice de Abreviaturas.....	XII
Resumo.....	XIV
Resumen.....	XV
Abstract.....	XVI
Introdução.....	17
1. Definição do Objetivo e do Problema de Investigação.....	17
2. Justificação e Relevância do Projeto.....	26
3. Campo de Investigação.....	28
4. Princípios Éticos e Deontológicos.....	29
5. Estrutura do Trabalho.....	29
<b>PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>32</b>
<b>I – ABORDAGENS À TEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>33</b>
1.1. Pressupostos de Investigação e Metodologia de Revisão da Literatura.....	33
1.2. Dimensões da Componente Educativa das Organizações.....	55
1.2.1 A Cultura Social.....	55
1.2.2 A Educação Organizacional Baseada nos Princípios da Filantropia, do Altruísmo e da Cooperação.....	58
1.3. Dimensões da Componente Cultural das Organizações.....	73
1.3.1 A Cultura Organizacional e os Processos de Liderança.....	73
1.3.2 A Inteligência e a Liderança Emocional.....	78
1.3.3 O Fractal Cultural.....	82
1.3.4 O Triângulo Virtuoso.....	87
1.4 Dimensões da Cooperação Inter-institucional.....	89
1.4.1 Questões Organizacionais Relevantes.....	89
1.4.2 O Meio Envolvente – uma Questão Identitária.....	94
1.5 O Desenvolvimento Organizacional.....	108
<b>PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO.....</b>	<b>118</b>
<b>II- OPÇÕES METODOLÓGICAS.....</b>	<b>119</b>
2.1 O Estudo de Caso.....	119
2.1.1 A Definição de Estudo de Caso.....	119
2.1.2 O Uso de Estudos de Caso na Pesquisa.....	121
2.1.3 O Estudo de Caso no contexto da Educação para a Sustentabilidade.....	122
2.1.4 O Pensamento e a Metodologia da Complexidade.....	125
2.1.5 Metodologia Seleccionada para o Estudo de Caso.....	127
2.1.6 Planeamento e Protocolo do Estudo de Caso.....	130

2.1.7 Acordo de Princípios Éticos e Deontológicos.....	131
2.2 O Modelo de Lente.....	135
2.3 Contextualização da Investigação.....	140
2.3.1 O Sistema de Ensino Regional.....	140
2.3.2. O Ensino Superior Contextualizado.....	143
2.3.3 A Evolução do Ensino Superior em Portugal.....	147
2.3.4 O Ensino Superior no Distrito de Santarém, Região-alvo da Investigação...	156
2.3.5 A Cultura Avieira como Projeto de Desenvolvimento Humano.....	164
2.4 Design da Investigação.....	198
2.5 Instrumento de Investigação.....	201
2.5.1 O Questionário.....	201
2.5.2. Critérios para a Construção do Questionário, para a Selecção da Amostra e para Procedimentos de Recolha de Questionários.....	203
2.6 Adequação da Amostra.....	209
2.7 Participantes no Estudo Qualitativo.....	210
<b>III – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS...</b>	<b>212</b>
3.1 Análise das Matrizes de Correlação entre as Variáveis do Questionário.....	212
3.1.1. Tratamento dos Dados do Questionário ELQ – 38 Questões .....	212
3.1.2. Tratamento dos dados do questionário ELQ – Valores de liderança.....	215
3.1.3. Tratamento dos dados do questionário ELQ – 41 questões.....	217
3.2 Análise da Validade e Adequabilidade das Dimensões do Questionário.....	225
<b>IV – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS.....</b>	<b>232</b>
4.1 Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados.....	232
4.2 Fichas-síntese das Entrevistas.....	238
<b>V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>262</b>
5.1 A Racionalidade Limitada.....	262
5.2 A Gestão Educativa das Organizações.....	265
5.3 A Filantropia, o Altruísmo e a Cooperação.....	269
5.3.1 Filantropia.....	269
5.3.2 Altruísmo.....	271
5.3.3. Cooperação.....	273
5.4 A Cultura Social (Papel das OAs).....	276
5.5 A Cultura Organizacional e os Processos de Liderança.....	279
5.6 A Inteligência e a Liderança Emocional.....	280
5.7. O Modelo de Lente.....	282
<b>VI – CONCLUSÕES.....</b>	<b>284</b>
6.1 A Liderança e a Consultoria Externa.....	286
6.2 A Educação e a Cultura Organizacional – Uma evolução?.....	287
6.3 A Cooperação e o Desenvolvimento Organizacional – Que Implicações?.....	293
<b>VII - SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....</b>	<b>297</b>
7.1 Limitações.....	299
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>302</b>
<b>LEGISLAÇÃO CONSULTADA.....</b>	<b>328</b>

<b>ANEXOS</b> .....	329
<b>ANEXO I – QUESTIONÁRIO</b>	
<b>ANEXO II – GUIÃO DAS ENTREVISTAS</b>	
<b>ANEXO III – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS</b>	
<b>ANEXO IV – UNIDADES DE SENTIDO</b>	
<b>ANEXO V – GRELHA DE CATEGORIZAÇÃO</b>	
<b>ANEXO VI – DOCUMENTOS DE SUPORTE</b>	
<b>ANEXO VII – NOTAS DE CAMPO</b>	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema do Enquadramento Teórico.....	34
Figura 2 – Organograma da Mudança organizacional.....	53
Figura 3 – Evolução aparentemente aleatória do projeto da Cultura Avieira.....	83
Figura 4 – Um modelo replicável de trabalho.....	84
Figura 5 – Proposta de candidatura a património nacional imaterial.....	85
Figura 6 - Densidade tauromáquica em Portugal.....	101
Figura 7 – Esquema do modelo de lente.....	135
Figura 8 – Esquema do modelo de lente simplificado.....	137
Figura 9 – O processo de decisão pessoal.....	139
Figura 10 - Diferenças entre os dois subsistemas de ensino superior.....	149
Figura 11 - Indicador <i>per capita</i> do poder de compra por município.....	159
Figura 12 – Organograma do Projeto Avieiro de Desenvolvimento.....	180
Figura 13 - Organograma do Projeto a financiamento no âmbito do PROVERE..	184
Figura 14 – Organograma do Projeto dos Avieiros.....	185
Figura 15 – Proposta de Rota de turismo fluvial tagano.....	190
Figura 16 – Rota turística tagana.....	194
Figura 17 - Esquema organizativo do Conselho de Orientação e Fiscalização.....	195
Figura 18 - Reuniões de trabalho de coordenação – 07/2009 a 07/2013.....	196
Figura 19 – Organograma da nova organização do Projeto Avieiro.....	196
Figura 20 – Pirâmide dos Valores de liderança.....	298

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Correntes teóricas inscritas no paradigma racional.....	36
Tabela 2 – Síntese das decisões estratégicas “não-estruturadas”.....	47
Tabela 3 – Quadro da teoria substantiva, não-subjetiva, da gestão educativa de Bush.....	54
Tabela 4 - Como os líderes impregnam a organização com as suas crenças, valores e pressupostos.....	76
Tabela 5 - Dimensões relevantes de uma cultura de aprendizagem.....	76
Tabela 6 - Competências emocionais.....	79
Tabela 7 - Exemplos do que podem vir a ser fractais culturais.....	86
Tabela 8 – Sistemas orgânicos de Bennis.....	110
Tabela 9 - Pressupostos essenciais do DO.....	117
Tabela 10 - Tipos de estudos de caso.....	128
Tabela 11 – Evolução do Número de alunos em Portugal.....	148
Tabela 12 - Procura de ensino superior e resposta do sistema educativo, 1986/87 - 2012/13.....	150
Tabela 13 - Despesas por estudante ensino superior, em % do PNB <i>per capita</i> ...	150
Tabela 14 - Participação pública no ensino superior, em alguns países (em %)...	151
Tabela 15 - Procura de ensino superior e resposta do sistema educativo, 1986/87 - 2012/13.....	153
Tabela 16 - % da população que atingiu formação superior – 2012.....	153
Tabela 17 - Níveis de desemprego para os concelhos da Lezíria do Tejo, em 2012.....	157
Tabela 18 - Número de desempregados em relação à totalidade da força de trabalho por faixas etárias: 25-34 anos de idade.....	158
Tabela 19 – Indicadores sobre o poder de compra na região da lezíria do Tejo...	159
Tabela 20 - Indicadores sobre o poder de compra por grandes regiões nacionais.	160
Tabela 21 - CET's registados.....	162
Tabela 22 - CET's - Oferta formativa – 2013.....	162
Tabela 23 - Áreas de investigação envolvidas.....	185
Tabela 24 – Investigadores por áreas de especialização.....	186
Tabela 25 - Número de instituições envolvidas.....	186
Tabela 26 – Número de projetos por área.....	187
Tabela 27 – Número de projetos por instituição.....	187
Tabela 28 - Organograma das relações organizacionais e funcionais do subsistema turístico dos Avieiros.....	188
Tabela 29 - Análise <i>swot</i> regional.....	191
Tabela 30 - Matriz de síntese das posições das OA (Organizações de Apoio) em relação ao Projeto Avieiro.....	192
Tabela 31 - Núcleo de atores de campo, por grandes áreas temáticas.....	197
Tabela 32 - <i>Design</i> da investigação.....	199

Tabela 33 – Estrutura inicial por temáticas do questionário.....	201
Tabela 34 – Formato do questionário nas diferentes línguas.....	202
Tabela 35 – Subescalas do questionário.....	202
Tabela 36 - Estrutura final do questionário.....	203
Tabela 37 – Distribuição dos questionários pelas entidades.....	205
Tabela 38 – Frequência de respostas por entidade.....	206
Tabela 39 – Frequência de respostas por níveis etários.....	206
Tabela 40 - Frequência de respostas por género.....	207
Tabela 41 - Frequência de respostas por categoria profissional.....	208
Tabela 42 - Frequência de respostas por níveis de habilitações literárias.....	209
Tabela 43 – Cálculos de adequabilidade da amostra.....	210
Tabela 44 – Distribuição do número de respondentes, por entidade.....	210
Tabela 45 - Estatísticas de confiabilidade.....	213
Tabela 46 - Estatísticas de item de resumo.....	213
Tabela 47 - ANOVA.....	213
Tabela 48 – Matriz de correlações, de Pearson.....	214
Tabela 49 – Variância total explicada.....	214
Tabela 50 – Estatísticas de confiabilidade.....	216
Tabela 51 - Estatísticas de item.....	216
Tabela 52 – Correlações entre as variáveis adicionais.....	216
Tabela 53 – Estatísticas de itens de resumo.....	216
Tabela 54 – Correlações para N = 315 (1).....	218
Tabela 55 – Correlações para N = 315 (2).....	220
Tabela 56 – Correlações para N=315 (3).....	222
Tabela 57 – Novas correlações.....	224
Tabela 58 - Matriz de componente rotativa.....	226
Tabela 59 – Subescalas identificadas.....	227
Tabela 60 - Síntese das médias das dimensões.....	227
Tabela 61 – Distribuição das respostas em relação à Cooperação.....	228
Tabela 62 - Distribuição das respostas em relação ao Altruísmo.....	229
Tabela 63 - Distribuição das respostas em relação à Filantropia.....	230
Tabela 64 - Quadro Analítico.....	234
Tabela 65 - Dinâmica do Projeto Avieiro.....	296

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Despesas por estudante no ensino superior, % do PNB <i>per capita</i> ....	151
Gráfico 2 - Níveis de escolaridade por escalão etário e género: >15 e <26, entre 2001 e 2011, de acordo com os respetivos censos.....	154
Gráfico 3 - níveis de escolaridade por escalão etário e género: >26 e <64, entre 2001 e 2011, de acordo com os respetivos Censos.....	155
Gráfico 4 - Frequência de respostas por níveis etários.....	207
Gráfico 5 - Frequência de respostas por género.....	207
Gráfico 6 - Frequência de respostas por categoria profissional.....	208
Gráfico 7 - Frequência de respostas por níveis de habilitações literárias.....	209
Gráfico 8 – Gráfico do nível de cooperação entre as pessoas.....	229
Gráfico 9 - Gráfico do nível de Altruísmo entre as pessoas.....	230
Gráfico 10 - Distribuição das respostas em relação à Filantropia.....	231

## ÍNDICE DE PROTOCOLOS ESTABELECIDOS

*Protocolo IPS-AIDIA*, de 21 de Junho de 2005

*Protocolo de colaboração*, entre o IPS e várias entidades, de 19 de Janeiro de 2008

*Protocolo de Colaboração* entre o IPS e várias entidades, nomeadamente a Associação de Municípios da Lezíria do Tejo (CULT), de 8 de Julho de 2008

*Contrato de Consórcio*, de 39 entidades, de 15 de Janeiro de 2009

*Protocolo de Cooperação*, entre o IPS e o Instituto Politécnico de Tomar, de 27 de Outubro de 2009

*Protocolo de Cooperação* entre o IPS e o Agrupamento de Escolas de Vieira de Leiria, de 27 de Setembro de 2010

*Protocolo de Cooperação*, entre o IPS e a Entidade de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo, de 9 de Fevereiro de 2012

*Acordo de Cooperação*, entre o IPS e a Universidade de Castilla – La Mancha, de 24 de Fevereiro de 2012.

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

A Mar A Costa – Associação para o Desenvolvimento Cultural de Costa de Caparica  
ACAPSI – Associação Cultural dos Avieiros de Póvoa de Santa Iria  
AIDIA – Associação Independente para o Desenvolvimento Integrado de Alpiarça  
ANMPN – Associação Náutica da Marina do Parque das Nações  
APCA – Associação para a Promoção da Cultura Avieira  
AR – Assembleia da República  
ASFP – Associação dos Arquitetos Sem Fronteiras – Portugal  
CCDR-A – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo  
CCDR-LVT – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo  
CCE – Comissão das Comunidades Europeias  
CCISP - Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos  
CCR-LVT – Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo  
CE – Comissão Europeia  
CEE – Comunidade Económica Europeia  
CIES – Centro de Investigação e Estudos Superiores  
CIM-LT – Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo  
CLAS – Conselho Local de Ação Social  
CNE – Conselho Nacional de Educação  
CRUP – Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas  
CULT – Comunidade Urbana da Lezíria do Tejo  
DO – Desenvolvimento Organizacional  
DR – Diário da República  
ESES – Escola Superior de Educação de Santarém  
ET-AR – Entidade de Turismo do Alentejo e Ribatejo  
ET-LVT – Entidade de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo  
EUA – European University Association  
FAC – Filantropia, Altruísmo e Cooperação  
FENPROF – Federação Nacional dos Professores  
GCDS – Governo Civil do Distrito de Santarém  
GHIDA – Grupo para o Desenvolvimento Humano de Azinhaga  
IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INALENTEJO – Programa Operacional Regional do Alentejo  
INE – Instituto Nacional de Estatística  
IPS – Instituto Politécnico de Santarém  
LUSA – Agência de Notícias de Portugal  
MAOTDR - Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território, e do  
Desenvolvimento Regional  
MCTES – Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior  
MEI – Ministério da Economia e da Indústria  
PCI – Património Cultural Imaterial  
PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo  
PNB – Produto Nacional Bruto  
PROVERE – Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos  
QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional  
UE – União Europeia  
UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization  
[Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura]

## RESUMO

O propósito desta investigação é o de produzir resultados científicos capazes de contribuir para a análise da forma como as componentes educativa e cultural das organizações contribuem para melhorar a cooperação entre instituições e para o seu desenvolvimento organizacional. Está centrada na problemática educativa organizacional, no contexto de uma estratégia de parcerias promovida pelo Instituto Politécnico de Santarém (IPS) para criar um projeto de desenvolvimento económico, enquadrado por um consórcio que fundou e do qual é líder: o Projeto da Cultura Avieira a Património Nacional. O objeto de estudo foca-se nas componentes educacional e cultural que emergem daquelas parcerias com diversas organizações aderentes, mas também na análise das mudanças organizacionais que daí advêm. Como objetivo principal é propósito do trabalho avaliar o impacto das variáveis anteriores sobre o desenvolvimento local e regional. Realizámos um estudo de natureza qualitativa e quantitativa e utilizámos uma metodologia de *estudo de caso*, que nos permitiu abrir uma janela de quase-experimentação e de investigação, com duas valências, uma cultural e outra de investimento económico, num consórcio regional inserido num enquadramento institucional mais vasto. Consideramo-lo como um estudo holístico, integrado em componentes de estudo parcelares, ambas complementares do todo. Foram operacionalizados procedimentos investigativos que incluíram a revisão de literatura, a consulta de documentos oficiais e de legislação, a aplicação de questionários, a realização de entrevistas, o tratamento da informação recolhida, e a criação de uma memória de síntese do projeto – materializada em notas de campo. O campo de investigação foi o referido consórcio de entidades que foi criado em 2009 para criar um novo destino turístico em Portugal e para candidatar a *cultura tagana* dos pescadores avieiros a património nacional imaterial. Os principais resultados apresentam um cenário em que o consórcio de entidades fez emergir uma forma de organização na qual sobressaem componentes específicas de liderança, e uma dimensão educativa e cultural adaptada às condições adversas do meio ambiente social, económico e cultural envolvente, de onde resultou um tipo específico de cooperação e de desenvolvimento das organizações em presença.

Palavras-Chave: gestão educativa das organizações, cultura organizacional, processos de liderança, filantropia, altruísmo, cooperação.

## **RESUMEN**

El propósito de esta investigación es lo de producir resultados científicos capaces de contribuir para el análisis de la forma como las componentes educativa y cultural de las organizaciones contribuyen para mejorar la cooperación entre instituciones y para su desarrollo organizacional. Está centrada en la problemática educativa organizacional, en el contexto de una estrategia de asociaciones promovida por el Instituto Politécnico de Santarém (IPS) para crear un proyecto de desarrollo económico, encuadrado por un consorcio que fundó y que lidera: el Proyecto de la Cultura Avieira a Patrimonio Nacional. El objeto de estudio se enfoca en la componente educacional y cultural que emerge de aquellas asociaciones con diversas organizaciones adherentes, pero también en el análisis de los cambios organizacionales que de ahí resultan. Como objetivo principal es propósito del trabajo evaluar el impacto de las variables anteriores sobre el desarrollo local y regional. Realizamos un estudio de naturaleza cualitativa y cuantitativa y utilizamos una metodología de estudio de caso, que nos permitió abrir una ventana de casi-experimentación y investigación, con dos valencias, una cultural y otra de inversión económica, en un consorcio regional con un encuadramiento institucional más vasto. Lo consideramos como un estudio holístico, integrado en componentes de estudio parcelares, ambas complementarios del todo. Se hicieron operativos varios procedimientos de investigación que incluyeron el repaso bibliográfico sobre el particular, la consulta de documentos oficiales y de legislación, la aplicación de cuestionarios, la realización de entrevistas, el tratamiento de la información recogida, y la creación de una memoria de síntesis del proyecto, materializada en un diario de campo. El marco de investigación fue el consorcio de entidades, creado en 2009 para organizar un nuevo destino turístico en Portugal y para presentar la candidatura de la Cultura Avieira de los pescadores del río Tajo a Patrimonio Nacional Inmaterial. Los principales resultados presentan un escenario en el que el consorcio de entidades hizo emerger una forma de organización en la cual sobresalen componentes específicos de liderazgo y una dimensión educativa y cultural adaptada a las condiciones adversas del medio ambiente social, económico y cultural circundante, de donde resultó un tipo específico de cooperación y de desarrollo de las organizaciones en presencia.

Palabras clave: gestión educativa de las organizaciones, cultura organizacional, procesos de liderazgo, filantropía, altruismo, y cooperación.

## **Organizations Educational and Cultural Components as Inter-institutional Cooperation and Organizational Development Incremental Factors**

### **ABSTRACT**

The purpose of this research is to produce scientific outputs capable to contribute to the analysis of how educational and cultural organizational components help to improve cooperation between institutions and their organizational development. It is focused on educational problems within organizations, in the context of a partnership strategy promoted by the Polytechnic Institute of Santarém (IPS), to create an economic development project framed by a consortium it founded and of which it is the leader: the project of *Aveiros'* culture to be considered as intangible national heritage. The aim of this study focuses on the educational and cultural components of those emerging partnerships with several actors, but also in the analysis of the consequent organizational changes. The main purpose of the work is to evaluate the impact of the above variables on the local and regional development. We conducted a study of qualitative and quantitative nature, and we used a case study methodology, which allowed us to open a research and experimentation window, with cultural and economic investment valences, in a regional consortium with a wider institutional framework. We consider it as a holistic study with partial components, both complementary to the whole. Various investigative procedures were adopted, such as a literature review, consulting official documents and legislation, questionnaires, interviews, treatment of the gathered information and the creation of a synthesis of the project – in the form of field-notes. The field research was conducted in the above mentioned consortium of entities which was established in 2009 to create a new tourist destination in Portugal and to apply for the culture of *Aveiros'* fishermen to be considered as intangible national heritage. The main results reveal a scenario in which the consortium of entities promoted an emerging form of organization in which specific components of leadership stand out, with an educational and cultural dimension adapted to the harsh conditions of the social, economic and cultural environment, associated to a specific type of organizational cooperation and development.

Key words: organizations educational management, organizational culture, leadership processes, philanthropy, altruism, cooperative processes.

# INTRODUÇÃO

## 1. DEFINIÇÃO DO OBJETIVO E DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

É nosso propósito investigar a dinâmica educativa das organizações e a sua cultura cooperadora, no que implicam com os resultados das suas ações, quer no interior daquelas, quer na economia e na sociedade onde se integram, ou seja, na dinâmica da cooperação interinstitucional e do desenvolvimento organizacional. Consideraremos os resultados obtidos e seremos prudentes com a extrapolação da sua aplicabilidade aos atores locais.

Propomo-nos utilizar metodologias importadas do *management* educativo para a análise do funcionamento de organizações educativas. Propomo-nos também partir dos trabalhos de Nuno Santos (dos Santos, 2005) como complementares das práticas do diagnóstico – com a utilização do inquérito. Propomo-nos ainda ter em conta a problemática da cooperação interinstitucional, quando analisarmos as relações que se estabelecem no contexto das organizações e as suas dinâmicas próprias, e em particular a análise de Favinha & Beirante (2013) no que respeita ao altruísmo nas organizações educativas.

Interessa-nos pois a dimensão humana das organizações, na medida em que possam ser determinantes para a educação dos jovens, para a formação de futuros profissionais e para os resultados do sistema educativo e, logo, do sucesso ou do insucesso dos modelos educacional e de desenvolvimento económico, dos quais depende o nosso futuro coletivo.

As organizações - empresariais, escolares ou outras -, devem respeitar os constrangimentos do meio em que se inserem. Por isso, não devem operar apenas em função do mercado devendo ter em conta a dimensão humana das suas organizações no enquadramento das redes sociais e organizacionais mais vastas em que se inserem. Por estas razões, é nossa preocupação analisar a forma como este sistema educativo, formativo e cultural contribui para desenvolver o espírito empreendedor e se preparam adequadamente as pessoas para uma vida ativa, onde as preocupações de natureza ecológica, cívica e cooperadora serão cada vez mais determinantes.

De acordo com Hofstede (2003), à medida que o homem vai adquirindo mais capacitações técnicas e se vai tornando mais inteligente, torna-se simultaneamente mais individualista. As consequências têm sido penalizantes, quer para o meio em que o

homem vive, quer para a própria espécie. É por isso necessário encontrar-se novas formas, tão complexas como inteligentes, para contrariar as ações individualistas que têm provocado danos graves quer à espécie humana quer à biodiversidade. O homem tem desenvolvido sistemas sociais muito complexos baseados na criatividade, na inteligência e no individualismo, como o comprova o aumento do IDH – Índice de Distância Hierárquica (Hofstede, 2003) – nas sociedades mais evoluídas. Nestes termos, como encontrar agora o antídoto, como encontrar formas acertadas de contrariar esse efeito perverso do aumento do individualismo?

À medida que o homem evolui e com ele a competência técnica, necessário se torna aumentar os esforços para a melhoria da educação, da promoção da cultura, da participação cívica e da cooperação institucional para alcançar esses objetivos. O que concorda com Barbier, citado por Andrade, quando considera que, nas organizações, “a parceria designa a fusão/junção das diferentes partes para a convergência de interesses e para o delineamento de ações, onde está subjacente o reconhecimento dos recursos que uns e outros são suscetíveis de pôr em comum na construção de projetos conjuntos” (Andrade, 2005, p.37).

Como é que essa nova dimensão pode tornar-se o antídoto para o efeito perverso do aumento do individualismo e da capacitação técnica? - através do aumento do diálogo entre parceiros, ou entre pares, num processo negociado e participado, visando a partilha na tomada de decisão e passando a ver o mundo através de lentes culturais, no sentido de se ser capaz de perceber e de decifrar as forças culturais que operam nos grupos, organizações e ocupações intervenientes (Schein, 2004, p.7). Este diálogo encontra nas Associações para o Desenvolvimento estruturas adequadas para facilitar a aproximação e a cooperação interorganizacional.

Se o organismo humano não admite demasiada incerteza e sobrecarga de estímulos (Simon, 1989; Schein, 2004), o incremento do diálogo reduz a incerteza e os níveis de ansiedade na tomada de decisão. Permite em simultâneo aos elementos dos grupos criar linguagens mutuamente compreensíveis, fronteiras de comportamento e de aceitação, critérios de inclusão e de exclusão, de poder e de estatuto, de privacidade e intimidade, num processo intercomunicativo de duração indeterminada, e propício à gestão da necessária integração interorganizacional (Schein, 2004, p.111).

À semelhança do organismo humano, também as organizações têm dificuldades em tratar os problemas da incerteza. Para Simon (1989, p.102-105), uma

das formas de com eles lidar é proceder-se à consolidação da racionalidade institucional. As organizações devem por isso ser criadas para tratar do inter-relacionamento de decisões (Simon, 1989, p.105).

A tomada de decisão e as ações resultantes dessa consolidação podem e devem resultar de uma atitude participativa (Serrano, 2001) – embora gerada pelos complexos mecanismos particulares e potencialmente conflituais – e gerida de acordo com os princípios das sociedades coletivistas, no sentido em que Hofstede (2003) as define, segundo os quais o processo de tomada de decisão é negociado, de tal forma que a sua implementação não limite a iniciativa empreendedora e que não colida com os interesses da sociedade no seu todo, do que decorre a necessidade da ação cívica.

Através desta esbate-se o individualismo em favor do personalismo, isto é, valoriza-se a pessoa sem se desvalorizar o coletivo, o “que nos posiciona numa era de um saber e de um estar diferentes” (Sérgio, 2005, p.40), pela qual “partilhamos o mundo com outros que são diferentes, quando debatemos e agimos com eles (...) e fazemos a experiência «da comunidade e reciprocidade de seres diferentes»” (Valée, 2003, 24-25).

Estas hipóteses enquadram-se num processo que relaciona o conjunto daquelas teses com as modernas tendências da cultura das organizações, em especial da cultura educacional, da gestão do conflito que a transformação provoca, e dos consequentes processos de tomada de decisão, sintetizadas na área da Gestão Educativa das Organizações.

Está esta introdução preliminar enquadrada na própria experiência de vida e no trajeto profissional e académico do proponente, dado termos dedicado parte da nossa vida profissional ao estudo das decisões de investimento empresarial, quer em Portugal quer no estrangeiro, tendo também dado particular atenção à envolvente mais geral em que as organizações se movimentam e interagem.

Continuamos ao mesmo tempo atentos às restrições que o meio coloca ao processo de decisão, especialmente em ambientes de incerteza e risco elevados, evidenciando-se a capacidade de adaptação das organizações a esses ambientes, no sentido em que Muchielli as considera, isto é, “como integrando um sistema económico-sociológico-tecnológico, composto de subsistemas interdependentes, estando o conjunto em relação dinâmica com todo um ambiente, e sendo capaz de evoluir em relação a esse ambiente” (Muchielli, 1979). Daí que as áreas da educação, da

formação, da cultura, e da cooperação institucional, sejam relevantes para abordar e compreender melhor as tomadas de decisões com implicações para o desenvolvimento humano.

Em síntese, podemos dizer que o nosso projeto profissional e de vida tem estado permanentemente ligado à academia, porque sabemos que é nesta instituição que procuramos as referências teóricas necessárias para a abordagem dos problemas técnicos e práticos da vida profissional e que é aí que temos de procurar retornar, sempre que novas barreiras o exijam e sempre que o reapetrechamento técnico e científico adequado imponham a resolução de novos problemas e o enfrentar de novos desafios, como são agora os que se nos deparam.

Nesta introdução apresentamos experiências e explicitamos as nossas preocupações científicas, necessárias para enquadrar a definição do problema de investigação. Se considerarmos que o homem tem sido considerado como um meio de produção, nesse sentido representa um custo para a educação, a formação e a cultura. Será tanto mais oneroso quanto tenham tido mais qualidade as escolas que frequentou, as empresas onde trabalhou, os centros de formação por onde passou, e as instituições onde desenvolveu a sua dimensão cívica. Nesta ótica, o foco do problema do desenvolvimento humano torna-se mais complexo, porque o consideramos enquadrado pelo meio envolvente existente, com todas as variáveis intervenientes aí consideradas (Santos, 2005), assumindo-se os constrangimentos próprios da sociedade portuguesa.

No Relatório Pisa 2000, dos 26 países estudados, Portugal é o primeiro onde as populações têm mais medo de assumir riscos, numa continuidade cultural que envolve a família e a Escola e onde as crianças são os elementos-chave para a compreensão desse constrangimento. A este respeito temos em conta de novo uma das conclusões do estudo de Hofstede (2003), pela qual em sociedades como a portuguesa “os pais ensinam os filhos a obedecer, os filhos tratam os pais com respeito, os professores devem tomar todas as iniciativas na sala de aula, os professores são gurus que transmitem uma sabedoria pessoal”.

Considera também no seu estudo que Portugal tem características de uma sociedade coletivista, no sentido em que “as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável” (Hofstede, 2003, p.69). Neste tipo de sociedade a finalidade da educação é aprender como fazer e não aprender como aprender, resultando

a infração num sentimento de vergonha face ao próprio e ao grupo, tendo como consequência a inibição face à experimentação, ao que é novo e diferente, logo descontextualizado dos limites do grupo de pertença. É uma educação inibidora numa sociedade limitativa do espírito empreendedor. Trata-se de um fator a ter em conta no nosso processo investigativo.

Evidencia-se uma “falha essencial”, ou seja, a falta de um espaço de transmissão de conhecimentos nos meios social e científico, tanto horizontal como verticalmente, em linha com os traços evidenciados. Os canais de comunicação entre os atores da comunidade, nomeadamente a científica, não estão arquitetados ou não funcionam (Gil, 2005, p.38), o que se traduz quer na falta de comunicação horizontal entre os membros da comunidade científica quer, simultaneamente, na ausência de mediação vertical entre as várias camadas do tecido social para permitir a filtragem e a disseminação do conhecimento e a sua vulgarização e assimilação na cultura geral do todo social. Daí que em Portugal o nível de conhecimentos gerais seja muito baixo (Gil, 2005, 39).

De idêntico mal parecem padecer empresários e organizações de apoio ao desenvolvimento empresarial e económico. Consideram aqueles que, tão importante como dar-lhes voz, se deve tornar obrigatório dar (oferecer) ouvidos aos que governam e dizem apoiá-los, para que as condições para a tomada de decisão efetiva passem a existir e as decisões se concretizem com sucesso (Serrano, 2001, 172). Mas as organizações empresariais comunicam pouco entre si e não têm práticas de entreatajuda. Também aqui os canais de comunicação partilham os mesmos constrangimentos (idem, 2001). O divórcio entre conhecimento e democracia, segundo Gil (idem, 2005, 42) “constitui um buraco negro que suga a possibilidade de produzir sentido”, daí derivando os sintomas de “irresponsabilidade, medo, falta de motivação para a ação, resistência ao cumprimento da lei, ausência de pensamento de longo prazo, governos que não governam” (idem, 2005, 43-4).

São factos que sugerem que o espírito crítico e empreendedor, tão necessário à cidadania e ao desenvolvimento, esteja cerceado transversalmente nos vários subsistemas, quer no familiar quer no escolar, quer em todo o tecido económico e político-institucional. Daí que o jovem vá à escola não para ser livre, como deveria, num sistema de educação orientado para a liberdade criativa, mas para ser “conformatado”. Daqui se ressentem quer o espírito associativo, quer o espírito

cooperativo, quer a educação para a intervenção cívica, com prováveis consequências nos processos de tomada de decisão que envolvam vários atores obrigados a interagir.

A metodologia de Hofstede e a caracterização analítica de Gil dão-nos indicadores preciosos sobre que variáveis ter em conta para a ação, quer para a escola quer para a sociedade, dentro da problemática da Escola como fonte de conhecimento e de promoção de desenvolvimento sustentável.

Este trabalho investigativo centra-se na problemática educativa organizacional, contextualizada pela parceria estabelecida protocolarmente entre uma Associação para o Desenvolvimento Económico e Cívico (AIDIA) com uma instituição de ensino superior - o Instituto Politécnico de Santarém (IPS) - para promover um projeto de desenvolvimento económico, cultural e educativo - regional e nacional -, no âmbito de um consórcio liderado pelo IPS, que pretende investir num projeto de desenvolvimento regional e de candidatura da Cultura Avieira a património imaterial nacional.

Pensamos então ser exigível que, em função do objeto de estudo que se começou a desenhar no parágrafo anterior, tentemos compreender as variáveis até aqui referidas, mas não só. Também algumas outras que trataremos a seguir poderão ser objeto de investigação. Tal será certamente o que iremos fazer de acordo com a metodologia de investigação e segundo as atividades que se venham a aconselhar.

Para quem se movimenta neste meio ambiente, não só lhe é exigível saber recorrer a uma pedagogia que lhe permita gerir as expectativas que os humanos vão criando no que respeita às problemáticas sociais de tipo comunitário, mas também saber adequar as respetivas tomadas de decisão às ações de cooperação para o desenvolvimento institucional e social. Não sendo só as expectativas anteriores que urge ter em conta, forçoso vai ser também estudar, analisar e gerir as expectativas educativas, formativas e culturais que o próprio modelo de trabalho da investigação desencadeie.

É razoável já que, quer pelo que lemos dos trabalhos já referidos de Hofstede e de Gil, quer pelo que analisámos no relatório PISA 2000, Portugal é um dos países onde existem os mais elevados índices de incerteza e onde existe o maior medo de arriscar. Não pode por isso ser considerada uma sociedade aberta, segura e competitiva, nem com o atual sistema aspirar a sê-lo tão já.

Vivemos numa sociedade tendencialmente normalizada, passiva e consensual, mas ao mesmo tempo extremamente insegura. Os cidadãos não acreditam em si próprios, carecendo de bases reais e de um meio propício para poderem afirmar a sua

autoconfiança. Preferem-se os consensos situados o mais possível longe dos conflitos, a tranquilidade das médias e o equilíbrio do bom senso, consequência e causa daqueles, e característicos da transição das sociedades disciplinares para as sociedades de controlo, formatadas pela globalização (Gil, 2005, 116).

Constata-se que, às antigas hierarquias de poder se sucederam as normas únicas de que ninguém conhece a origem de autoridade. À antiga autoridade hierárquica, burocrata e arbitrária, está a suceder uma nova autoridade baseada na norma universal, fundamentada na tecnologia de controlo e nos efeitos reguladores/normalizadores da globalização. A transição que vivemos, de um regime autoritário para um regime normalizado pela tecnologia, “cria uma situação em que o novo «princípio de ação» surge como um prolongamento natural do medo” (idem, 2005, 117).

O medo, que resulta da dinâmica da sociedade de controlo, tem como efeito anular os espaços entre as pessoas – não há distinção entre espaço público e privado, como se tudo se passasse numa mesma dimensão. Também não há lugar para a manifestação da autenticidade da pessoa ou para a criação de obras coletivas genuínas. O espaço está a ser reorganizado de uma forma acelerada e as pessoas estão a ser nele confinadas de uma forma suavemente compulsiva: a vida coletiva passa cada vez mais por espaços confinados a centros comerciais, a auditórios e a estádios, onde a compressão suscitada pela multidão recalca na pessoa o vazio e o isolamento da sua condição: por aparente paradoxo, esses espaços amplos criados pela sociedade de controlo inibem a pessoa de qualquer manifestação genuína de espontaneidade ou de desejo. Nesses espaços normalizados, os corpos afetivos são esvaziados e as pessoas não se sentem incluídas (idem, 2005, 121) mas, pelo contrário, sozinhas na multidão.

Por outro lado, ao medo sucedem-se comportamentos de ansiedade resultantes da possibilidade latente e real da exclusão social, próprio da sociedade normalizada. Nela não se podem cometer excessos, há que pautar a ação pessoal pela mediania, há que respeitar os costumes e manter a coesão social.

Estes traços definem hoje as fronteiras do espaço social, do público ao privado. Dentro dele não se formam novas relações, não há lugar a qualquer jogo dinâmico de que resultem novas células ativas e tecidos rejuvenescidos. Pelo contrário, a consequência desta normalização é a progressiva degeneração das práticas sociais tradicionais e intemporais, como a partilha, a entreatajuda, o associativismo, a solidariedade e a estima pelo outro e por si próprio, substituídas pelos valores recentes e

não universais do individualismo, da competitividade e da exclusão, sendo o desemprego uma forma particular desta última.

Vivemos entorpecidos, o que, além de nos retirar agilidade ao pensamento, condiciona e limita as nossas ações porque, não pensando, não conseguimos dar-lhes coerência estratégica. Daqui resultam vidas vazias de conteúdo na nossa ordem humana, nela se manifestando “a falta de audácia, o conformismo, a lamentável ausência de originalidade...” (Lourenço, 2005, 55).

A tendência que emana deste quadro é a de perpetuar o imobilismo, contrariando a dinâmica mundial de globalização e constituindo um constrangimento cultural ao desenvolvimento. Devem por isso as ações educativas e culturais ser orientadas para o desenvolvimento do espírito cooperativo e associativo, e ser desenvolvidas para que se consiga vencer a inércia cultural generalizada, e para que possamos passar “a viver em harmonia, tendo uma imagem positiva de nós próprios” (idem, 2005, 64).

Porque a escola atual tarda em ser empreendedora, embora tenha um discurso empreendedor, e porque as organizações não partilham o mesmo espaço, por incapacidade, parece surgir a necessidade de se reagir ao contexto e criar espaços onde se manifeste e realize a ação cívica e a cooperação institucional.

É possível prever o surgimento de novos grupos impregnados dessa nova cultura, como ação reativa e adaptativa ao meio ambiente, com missões e estratégias, objetivos e meios, formas de avaliação e de correção, que reflitam e interiorizem os constrangimentos existentes, através de processos complexos de aprendizagem e de adaptação (Schein, 2004, 88).

Emergência de uma nova cultura grupal? A resposta parece indicar o “sim”, tão evidentes são as dessintonias entre as atuais patologias culturais e as necessidades adaptativas e evolucionistas das organizações em face dos atuais constrangimentos, particularmente em relação à percepção e experimentação do tempo (Schein, 2004, 151), no sentido em que é usado para abordar a ordem da vida social e organizacional - dado tornar-se evidente, porque conflituante com as necessidades adaptativas, que pensar-se e agir-se no e para o curto prazos é incompatível com o desenvolvimento económico e humano. Pela experiência adquirida, o conjunto de dimensões que teremos em conta são as seguintes:

i) *instituições empreendedoras*, apoiadas num sistema de parcerias e a funcionar em rede, como é o caso do consórcio de entidades criado pelo IPS, para

candidatar a Cultura Avieira a património nacional e construir um novo destino turístico em Portugal;

ii) *projetos de intervenção* – empreendedores, educativos e culturais – atualmente em curso no consórcio, dado permitirem criar conexões que podem fazer funcionar as organizações numa perspetiva cooperativa e empreendedora;

iii) *uma ideologia consistente* pela qual os projetos possam adquirir uma componente pedagógica forte, tanto quanto uma natureza económica e/ou financeira, como se revela ser o caso do Projeto Avieiro, baseado no aproveitamento integrado dos recursos endógenos;

iv) *um gestor educativo* – do tipo do *agente de mudança* referido por Bennis (1972) -, que desenvolva o conceito de economia educacional, porque os instrumentos têm que ser coordenados por uma gestão profissional para poderem gerar economias locais e regionais sustentadas, como ocorre no Projeto Avieiro, com uma coordenação profissional comprometida com os objetivos do projeto e com uma ideologia assente na integração de vontades e de competências, para aproveitar integralmente os recursos endógenos disponíveis.

Com este trabalho investigativo pretendemos dar o nosso contributo para analisar a forma como a educação e a cultura das organizações influenciam - por atitudes e ações cooperadoras, filantrópicas e altruístas – a cooperação e o desenvolvimento quer das entidades do consórcio, quer as que com ele se relacionam.

Parte-se de um conjunto de parcerias estabelecidas entre o Instituto Politécnico de Santarém (IPS), a AIDIA – entidades fundantes e dinamizadoras do projeto de desenvolvimento humano baseado na Cultura Avieira – e um conjunto de entidades regionais e nacionais, que se propõem desenvolver a região da lezíria do Tejo. Estas parcerias evoluíram desde 2007 e hoje são institucionalmente reconhecidas pelo Governo Português. Oficialmente, as parcerias materializaram-se num consórcio no qual a atividade de dinamização para concretizar uma estratégia de eficiência coletiva tem sido assumida, e reconhecida, pelo IPS.

A implementação da estratégia não foi linear, conhecendo circunvoluções próprias de uma iniciativa de elevada dificuldade, dados os constrangimentos do meio e o número de entidades envolvidas. A liderança institucional tem-se processado nestas condições, tendo produzido resultados educacionais e culturais no contexto das organizações envolvidas e na socio-economia da região, daí resultando uma relação

direta entre os objetivos definidos e os resultados alcançados, isto é, entre os resultados da ação educacional e cultural do líder e o desenvolvimento da cultura organizacional do consórcio criado.

Se o objeto de estudo da presente investigação é a análise das componentes educativa e cultural emergentes das parcerias definidas no consórcio referido, os objetivos principais são os de estudar o impacto que estas variáveis têm no desenvolvimento da cooperação interinstitucional e no desenvolvimento organizacional dos atores em presença – pessoas e entidades consideradas no *campo de investigação*.

Por isso, a investigação pretende responder a duas questões de partida:

1.<sup>a</sup> – De que formas se desenvolve a componente educacional das organizações intervenientes no projeto de investigação?

2.<sup>a</sup> – De que formas se valoriza a cultura das organizações intervenientes no projeto de consórcio, base do projeto de investigação?

O que é coerente com os objetivos definidos para esta investigação, nomeadamente os de:

1.<sup>a</sup> – Analisar os fatores que contribuem para incrementar a cooperação interinstitucional entre as organizações intervenientes no Consórcio Avieiro;

2.<sup>a</sup> – Compreender a forma como esses factores contribuíram para o desenvolvimento das organizações intervenientes no Consórcio Avieiro, como resultado da dinâmica educacional e cultural criada.

## **2. JUSTIFICAÇÃO E RELEVÂNCIA DO PROJETO**

Com o presente projeto de investigação pretende-se em primeiro lugar analisar de que forma as pessoas e as organizações se enquadram com um meio ambiente específico de uma determinada região, a da lezíria do Tejo.

Quando nos propusemos analisar as componentes educativa e cultural das organizações, propusemos em simultâneo que se evidenciasse a relevância que poderiam assumir para a cooperação entre pessoas e organizações e para o desenvolvimento, não só organizacional como regional, de uma forma integrada.

Evoluímos na nossa vida profissional e académica na região da lezíria do Tejo, a partir de um projeto de parcerias institucionais criado pela parceria inicial do IPS com a

AIDIA, e que veio a evoluir para um consórcio com uma estratégia de desenvolvimento humano, com implicações que vão dos municípios ribeirinhos, até à região e ao País.

Por esse facto, considerámos adequado desenvolver uma investigação que se focasse no estudo das condições em que pessoas e organizações se envolvem para agir proactivamente, em parcerias, numa região com características muito acentuadas de individualismo e de medo de tomar iniciativas geradoras de riqueza e desenvolvimento.

Neste contexto, as pessoas e as organizações não têm tido oportunidade de trabalhar em conjunto, constituindo o projeto de parcerias liderado pelo IPS como uma exceção na região. Por circunstâncias muito específicas o projeto, integrado num programa nacional de aproveitamento integrado de recursos endógenos, e apoiado oficialmente pelo governo português, foi considerado pelas instâncias oficiais dos Ministérios da Economia e da Agricultura como sendo modelar ou seja, por integrar todas as componentes a que deve obedecer qualquer projeto de natureza pública e privada. As componentes que são reconhecidas e evidenciadas são as económicas, culturais, educativas e potencialmente formativas, todas envolvidas de uma forma integrada.

Neste contexto, é exigível que consigamos adequar a dimensão educativa das organizações onde os nossos estudos possam evoluir, bem como da sua consequente capacidade de cooperação, aos objetivos da sociedade, à construção de mecanismos de retroação que permitam não só avaliar o nível de produção dessas estruturas mas, também, medir os níveis de adequação das mesmas às exigências da economia local e, por extensão, às da sociedade em geral.

Se, para o eficaz desempenho técnico a que somos sistematicamente chamados, importa ter em conta a dinâmica das economias global e nacional e um conhecimento muito particular da forma como estas influenciam a capacidade adaptativa das organizações, não menos importante é saber, cada vez com mais rigor, qual o tipo de adequação das variáveis anteriores aos níveis locais, para com precisão saber também como ancorar essa adaptação à dimensão humana, no pressuposto que esta se encontra sempre constringida a fatores educativos, formativos e culturais diversos.

Daí que nos preocupe também analisar a forma como o sistema educativo, formativo e cultural atual desenvolve no cidadão o adequado espírito de iniciativa e o vem preparando para a intervenção cívica e ecológica consciente e consistente.

Da mesma forma, interessa-nos analisar de que forma, ou formas, o nosso sistema educativo pode viabilizar e garantir a sustentabilidade do modelo de desenvolvimento económico e social regional, daí também nos interessando conhecer a forma como a dimensão educacional das organizações tem aí sido fonte de conhecimento, de promoção de desenvolvimento sustentável e ao mesmo tempo se tem afirmado portadora de uma cultura organizacional específica.

À medida que o homem evolui e com ele a competência técnica, necessário se torna aumentar os esforços para a melhoria da educação, da promoção da cultura, da participação cívica e da cooperação institucional para alcançar esses objetivos.

O que concorda com Ramos, ao considerar que o papel da parceria “demands a personal willingness to work on one’s own issues and dedicating oneself to continued personal growth in diversity and social justice. It is based on an agreement to courageously work the social justice issues within the consultant partnership, in the work and with the clients” (Ramos, 2010).

É também expectável que outro resultado da investigação possa evidenciar as consequências que o desenvolvimento do consórcio e da candidatura a património nacional influíram na vida interna organizacional do IPS, ou seja, até que ponto a ação do líder do consórcio influenciou o ambiente organizacional do IPS e, a partir daí, conseguiu irradiar para as outras entidades que operam no contexto.

### **3. CAMPO DE INVESTIGAÇÃO**

O campo de investigação onde decorre o nosso trabalho foi definido como o conjunto de relações organizacionais estabelecidas por um consórcio de entidades para candidatar a Cultura Avieira a Património Nacional Imaterial e para criar um novo destino turístico com base no rio Tejo. Constitui uma base de trabalho resultante da conjugação de duas variáveis – uma imaterial / cultural, e outra material ou de investimento para o desenvolvimento económico.

Dado o tempo de maturação do projeto com estas duas características ser ainda relativamente breve, dado que teve início em 2009, é de esperar que um dos resultados da investigação nos possa revelar até que ponto a ação exercida pelo IPS se traduziu na valorização da cultura organizacional do consórcio, e na afirmação de uma liderança eficaz na criação de um novo tipo de educação organizacional.

A explicitação da forma como foi definido e construído pelas organizações é aprofundadamente apresentada a partir da “caracterização do campo de investigação”.

#### **4. PRINCÍPIOS ÉTICOS E DEONTOLÓGICOS**

Num estudo desta natureza, com um vasto conjunto de entidades e de pessoas envolvidas, foi necessário estabelecer no início do processo de investigação para o doutoramento um conjunto de regras e de princípios específicos que deveriam obrigatoriamente ser respeitados pelo investigador, que o vinculassem e aos orientadores, a partir de uma proposta apresentada pelo doutorando. Foi possível estabelecê-lo a partir da primeira entrevista aos orientadores e apresentado em anexo na nota de campo número 2, num extrato significativo dessa componente do processo.

Considerou-se este procedimento necessário para que se pudesse balizar as ações de acordo com os preceitos da investigação definidos *ex ante*. Estabeleceu-se assim um apropriado código de conduta, com normas éticas e deontológicas próprias, e obrigações mútuas. Este normativo foi estabelecido de livre vontade pelas partes envolvidas e tem em vista não tanto a qualidade da investigação mas o acerto das intenções e das ações a desenvolver no decurso do processo investigativo, nas relações entre o investigador e todas as partes envolvidas. A explicitação do acordo está contida no capítulo da metodologia de trabalho mais à frente apresentada.

#### **5. ESTRUTURA DO TRABALHO**

A estrutura segue a lógica de apresentação de uma investigação académica desta natureza, mas também de justificação do encadeamento dos procedimentos investigativos, próprios deste trabalho.

Para além da introdução, subdivide-se em duas partes.

Na introdução é apresentado o resumo da investigação, nesta integrando os seus objetivos, o contexto em que se produz, o problema de investigação, a justificação e relevância do projeto, e o campo de investigação.

Na primeira parte do trabalho, inclui-se o enquadramento teórico com dois capítulos, o da revisão de literatura – nos capítulos 1.1. a 1.6 – e o da contextualização da investigação – no capítulo 1.7.

Na segunda parte do trabalho define-se o estudo empírico, aqui se incluindo os capítulos III a VI, sucessivamente do método, do tratamento dos dados quantitativos e qualitativos, da análise e interpretação de resultados, e do capítulo final de conclusões, onde também identificamos as limitações do presente trabalho e refletimos sobre possibilidades de investigações posteriores que aprofundem o problema aqui abordado.

São apresentadas também as referências bibliográficas, a legislação consultada e os anexos.



## **PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **I – ABORDAGENS À TEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO**

A plataforma de base para a investigação que queremos executar é configurada pelo espaço de gestão de uma instituição cuja componente educativa visa a organização de mais-valias cívicas emergentes de actividades sociais como sejam as do desenvolvimento de parcerias para o desenvolvimento local e regional, o associativismo e a cooperatividade.

Olhar-se para a problemática da forma como as organizações cooperam entre si implica estudar e analisar questões de liderança, conflito, comunicação, informação, gestão de recursos e concepção, implementação e gestão de processos de tomada de decisão, dentre outras. Representa para nós um desafio já que estamos conscientes de que o mesmo significa entrar em domínios de novas especializações, tendo à partida consciência de que aquilo que agora nos é proposto é assimilar saberes oriundos não só das ciências educativas mas também dos que tratam das questões organizacionais.

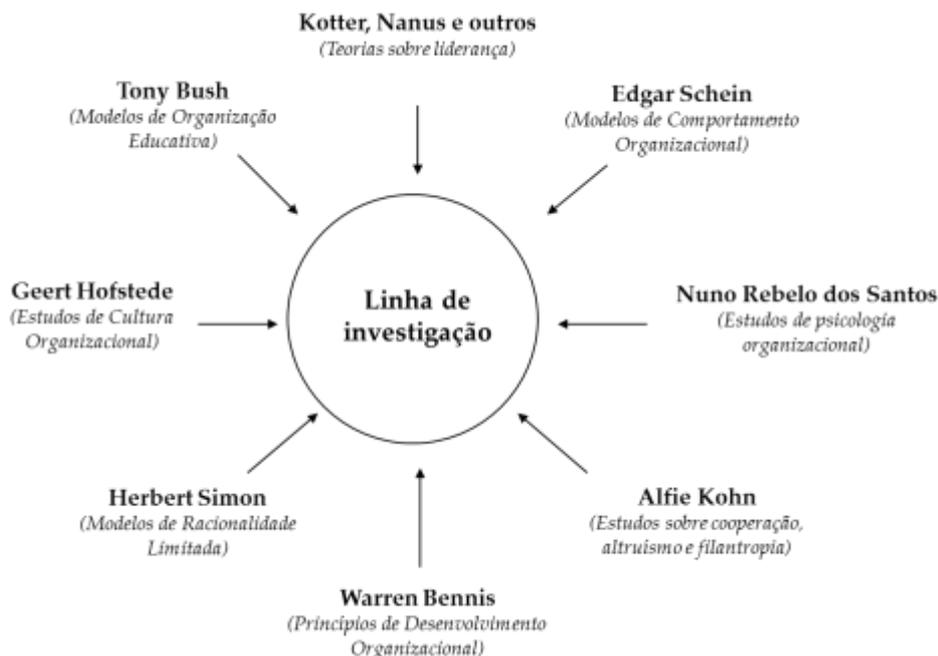
O nosso trabalho terá em conta a dimensão cosmológica do homem, no sentido de tudo se relacionar com tudo. Assim sendo, as organizações não podem funcionar só em função do mercado sendo obrigadas a ter em conta não só aquela dimensão em que o homem se movimenta mas também estar atentas ao tecido social e organizacional que as rodeia.

Estas hipóteses enquadram-se num processo que relaciona e reposiciona o conjunto daquelas teses com as modernas tendências da cultura das organizações, em especial da cultura educacional, da gestão do conflito que a transformação provoca e dos consequentes processos de tomada de decisão, numa síntese que se pode ancorar numa zona epistemológica a que podemos chamar de Gestão Educativa das Organizações.

### **1.1. PRESSUPOSTOS DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA DE REVISÃO DA LITERATURA**

A metodologia de revisão da literatura segue o princípio da apresentação dos fundamentos dos principais autores das áreas de investigação que considerámos. Estão de acordo com o seguinte esquema de enquadramento teórico:

**Figura 1 – Esquema do Enquadramento Teórico**



O processo de escolha tem uma representação comportamental. No entanto, esta tende a simplificar a complexidade daquele. As escolhas são condicionadas por parâmetros da programação mental (Hofstede, 2003) dos decisores, nos quais se incluem os usos, os costumes e os valores próprios dos grupos sociais onde aqueles se incluem. Comportamentos sociais que damos como adquiridos podem ser resultado de imitações dos que são tidos por elementos próximos, familiares ou profissionais. A pessoa tem tendência a seguir comportamentos estabelecidos, até ao momento em que são postos em causa pelo aparecimento de novos, socialmente aceites.

O ser humano tem essa capacidade de observar, testar e adquirir novas formas de comportamento, sem perder a capacidade de recordar as que pertenceram ao passado, retendo o que considera importante e não as pondo de parte como se estivessem perdidas (Katona, 1969). O comportamento humano assume assim formas crescentes de complexidade, associadas à capacidade de acumular experiências e formas de selecionar e decidir perante opções alternativas de escolha.

Neste contexto, os modelos de representação da realidade são necessariamente limitados e incompletos, não sendo possível encontrar um que explique totalmente quer os comportamentos, quer as decisões dos atores. Há por isso uma permanente

insuficiência entre a realidade representada pelos fenômenos e o conhecimento que destes se tem, estando estas insuficiências cognitivas definidas por Simon (1947).

Os problemas existem e exigem que deles se faça uma clara definição. Para isso, o agente tem que saber ler os sinais e interpretar os factos para ensaiar a compreensão dos fenômenos. Para problemas que exijam uma tomada de decisão, a sequência do processo decisional passa pela elaboração de um diagnóstico de caracterização dos contextos, pela seleção e avaliação de variáveis alternativas para encontrar uma ação que conduza à solução do problema e, por fim, pela opção por aquela – ou aquelas – que seja considerada a melhor. Ocorrem no entanto situações em que a opção mais correta é não agir, por não existirem condições julgadas adequadas, tudo dependendo do diagnóstico produzido.

A decisão de agir, ou a de optar por não agir, reporta-se à experiência do decisor e ao grupo decisional em que se enquadra, tendo em consideração todos as alternativas que o diagnóstico evidencia, não sendo seguro que saibamos como escolher a melhor opção ou optar pelo melhor plano. Para Katona, citado em Serrano (2001) a escolha das alternativas depende da “elaboração de planos de execução”, muitas vezes ausentes no conjunto de experiências adquiridas pelo decisor que quer encontrar uma solução para o problema.

De acordo com a experiência de investigação que produzimos nesta área dos processos decisoriais (Serrano, 2001) não foi possível identificar com precisão o momento em que a decisão foi tomada. Processos aparentemente simples sofrem muitas vezes mudanças de rumo de uma forma imprevista. Muitas vezes os mecanismos de retorno da informação desejada não ocorrem, tornando o processo imprevisível e a decisão final diferente da inicialmente prevista.

Esta natureza do processo decisional é reconhecida e aceite, sendo no entanto difícil descrevê-la, tão difícil quanto aceitar e provar que a decisão depende de alternativas de ação que redundam numa escolha simples e definida no tempo.

Tão pouco se sabe determinar com certeza todas as razões que estão na origem da decisão, nem a agenda temporal em que, aos poucos, elas se inscrevem na nossa mente (Serrano, 2001). Daí ser difícil conceber um único modelo explicativo que a todas englobe.

Por isso, como o processo decisional é enquadrado por variáveis distintas, a sua apresentação esquemática deve ponderar os modelos que as enquadram, bem como os

paradigmas de referência. A revisão de literatura deve por isso ser lógica, pelo que partimos das principais correntes teóricas inscritas no paradigma da racionalidade, de acordo com o quadro 1, apresentado a seguir:

**Tabela 1 - Correntes teóricas inscritas no paradigma racional**

<b>Teorias Fases</b>	<b>Prescritiva</b>	<b>Comportamental</b>	<b>Naturalista</b>
<b>Diagnóstico</b>	...	<u>Modelo de lente</u>	Reconhecimento
<b>Seleção de uma ação</b>	Escolha (probabilidade, utilidade)	Escolha (probabilidade subjetiva, utilidade)	Política Filtragem Escolha
<b>Implementação</b>	...	...	Monitoria progressiva

*Fonte: Serrano (2001), de acordo com Beach (1997, 3)*

A evolução das economias e das sociedades nas duas últimas décadas provocou uma adaptação das organizações aos novos desafios globais, evoluindo de formas tradicionais para formas mais elaboradas de gestão. Os cidadãos foram, eles próprios, envolvidos nesse rápido histórico e tiveram que adaptar as suas vidas às novas condições existentes, muitas vezes de uma forma drástica.

Na extensa literatura existente sobre culturas organizacionais, é referido que nas organizações tradicionais os gestores e os colaboradores têm papéis claramente definidos, numa estrutura rígida hierarquizada do topo para a base (Gonçalves, 1997). Os gestores assumem as responsabilidades das decisões importantes, de definição e de estruturação do trabalho, das relações que se estabelecem no processo hierárquico, e da atribuição a cada funcionário de uma função e uma retribuição equivalente. Os funcionários executam, de acordo com o que está definido.

As organizações atuais tiveram que adaptar-se às alterações acentuadas do ambiente empresarial e social, caracterizadas por uma orientação diferente devido à evolução das relações económicas, de uma indústria manufatureira para uma economia orientada para os serviços e uma organização orientada para os processos (idem), num cenário de globalização das economias e das empresas.

Neste novo contexto, “many companies have eliminated layers of management in order to streamline their organization and cut costs. The reduction in staff as well as

an accompanying change in management philosophy has led to a greater reliance on teams to accomplish the work and to take on the responsibilities of managers (Arnold et al., 2000). Em resposta a essas mudanças, empresas e entidades de prestação de serviços – nas quais se incluem as da área educativa - efetuaram significativas alterações estruturais, tendo as lideranças criado condições para uma transição adequada, sendo tanto mais bem-sucedidas quanto souberam partilhar o poder nas suas organizações.

Conger refere-o, quando considera que os melhores líderes sabem como preparar os seus subordinados para as mudanças organizacionais, delegando-lhes poder, contribuindo para lhes atribuir um forte sentimento de autoeficácia e, com isso, possibilitando-lhes atingir objetivos profissionais e organizacionais (Conger, 1989).

Aqui se identifica o papel-chave da liderança para a mudança organizacional e se evidencia a importância do empoderamento dos trabalhadores, como uma das condições para o sucesso da estratégia de adaptação às novas condições, dando primazia à rapidez, à flexibilidade e à melhoria do processo decisional: “In response to increasing global economic competition, many companies (...) have replaced their traditional hierarchical management structures with empowered (semiautonomous or self-managing) work teams” (Arnold et al., 2000).

A evolução tecnológica, as necessidades e as expectativas dos clientes e dos cidadãos - tão acentuadas recentemente -, obrigaram as organizações a adaptarem-se, de tal forma que o paradigma da liderança evoluiu. Às hierarquias rígidas sucederam-se modelos de gestão que privilegiam a ênfase nas características naturais do líder, dentre as quais sobressai a de possuir capacidades de influenciar e motivar as pessoas e as equipas que lidera.

Para Kotter (1997), o líder é o foco da mudança organizacional (*leading change*), podendo efetivar-se se se agir para: gerar na organização um sentimento de urgência para a mudança organizacional, criar uma visão, definir a aplicar uma boa política de comunicação coerente com a visão, empoderar a equipa, definir metas realistas, monitorizar e consolidar as melhorias alcançadas, e instituir novas práticas, através de uma ação motivacional consequente.

Para Nanus, o locus da liderança é a visão. O líder é não só o visionário como o agente que contribui para transformar essa visão em realidade. Neste aspeto decisivo, o líder é o responsável pela definição do rumo da sua organização, pelo compromisso em segui-lo, pelo empoderamento dos trabalhadores para agir de acordo com a visão

definida e aceite, por estar atento aos mecanismos de retroação das ações e de, com isso, transportar a sua organização para patamares de aproveitamento ótimo do seu potencial (Nanus, 1992).

Para Bryman (2004), a liderança baseia-se em significados, mais do que em capacidades para influenciar. O líder é aquele que tem capacidade para ouvir e o que assegura internamente os recursos necessários para que as pessoas cumpram com os seus objetivos. Defende uma cultura organizacional focada no desempenho e baseada nos valores, e pode ser definido “as someone who defines organizational reality through the articulation of a vision, which is a reflection of how he or she defines an organization's mission, and the values that will support it” (Parry & Bryman, 2006). Para estes autores, o líder “is underpinned by a depiction of leaders as managers of meaning rather than in terms of an influence process” (Bryman, 2004).

Para O'Donnell, o líder já não é aquele que possui o lugar de comando e que atua no contexto de uma cadeia hierárquica, já não é “o que ele impõe ou ensina, mas o que ele faz emergir, o que ajuda a revelar de significativo e motivador em um grupo” (O'Donnell, 2009).

António Bolívar, focando-se nas organizações educativas, acentua o papel das pessoas e sublinha a importância de uma liderança que tem em conta os valores morais: “a liderança (...) faz com que as pessoas se sintam membros de uma equipa, ajuda a identificar e a resolver problemas. Para que este exercício de liderança produza efeito costuma movimentar-se de preferência num plano moral: convicções e ideais mediante meios simbólicos e de compromisso com a tarefa educativa” (Bolívar, 2003).

Barroso, ainda a propósito da organização escolar, e em particular do funcionamento do Conselho Pedagógico, tem como parecer que “o desejável reforço da coesão e unidade do sistema de gestão [das Escolas] que estas medidas favorecem não deve ser confundido com o reforço do centralismo e do autoritarismo incompatíveis com os valores e práticas de uma gestão pós-burocrática, moderna e eficiente”. (Barroso, 2007). O mesmo autor vê a organização escolar como uma “construção social”, dando ênfase ao “papel dos indivíduos” e sublinhando o “primado dos valores sobre os factos”.

A estratégia das empresas focou-se nas pessoas, no sentido de adaptar a força de trabalho aos novos desafios impostos pela globalização. Para Gonçalves (1997), se “a

transformação das pessoas se dá através da educação, o desafio é principalmente de educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das empresas”.

Gerir por valores é um foco da liderança organizacional, marcada por raízes humanistas, tendo em vista entender o trabalhador como um fim e não como um simples recurso. Neste contexto, os valores são entendidos simultaneamente como sinais de orientação das organizações em relação ao meio ambiente complexo e caótico, e como âncoras de estabilidade num mundo simultaneamente volátil e frágil. Para os enquadrar na sua ação de liderança o líder tem de ser a referência para o grupo de trabalho, o que consegue através do contacto permanente com os seguidores.

Concorda-se com Bergamini (1994), quando refere que “é da convivência com o seguidor que o líder retira a maior fonte de informações de que necessita para o exercício do seu papel; portanto, não somente o influencia como também é influenciado por ele”. Neste sentido e ainda de acordo com a mesma autora, “líderes e seguidores exercem papéis ativos na transformação e mudança organizacional” (Bergamini, 1994).

Esta relação recíproca – entre líder, seguidores e grupos de seguidores – provoca o enriquecimento mútuo, com base na permuta de informações e experiências, e gera fortes sinergias organizacionais.

É no sentido da importância da permuta da informação – como um processo de troca sinérgica – que se considera o ganho mais significativo para a organização, o que concorda com Whitmore (1988), ao definir *empowerment*, ou empoderamento, como “an interactive process through which people experience personal and social change, enabling them to take action to achieve influence over the organizations and institutions which affect their lives and the communities in which they live” (citado em Lord & Hutchison, 1993, p.3).

O foco quer no papel do líder, quer no empoderamento das equipas, constituem aspetos relevantes da evolução da cultura organizacional: “The current emphasis on teams, and most importantly on empowered teams, has been accompanied by different requirements for both workers and leaders in these organizations. Over time, workers in empowered teams are granted more autonomy, self-direction, and control over their work environment” (Arnold et al., 2000), o que coloca no centro da mudança organizacional os primados da ética e da moral - num sentido mais amplo -, e das relações profissionais, num sentido mais próximo da liderança com os grupos de trabalho.

Os gestores, para além disso, “model appropriate behaviors, provide social and emotional encouragement, build trust and openness, encourage self-reinforcement, provide information and resources to complete tasks, encourage self-goal setting, and provide and communicate a vision” (Arnold et al., 2000).

O empoderamento, que queremos estudar, é desenvolvido numa entidade, pública ou privada, e permite aos trabalhadores decidirem com base num sistema de informações disponibilizado pelos gestores e pelos líderes.

Parte-se do princípio de que, com o acréscimo de autonomia nos processos decisoriais que o sistema de informação proporciona aos grupos de trabalho, é possível aumentar os níveis de participação e de responsabilização de todos os envolvidos. Com esta base, é possível às organizações acederem a um novo tipo de cultura, mais participativa, com equipas de trabalho motivadas, e com níveis acentuados de partilha de poder e de auto direção.

O nível de *empowerment*, diretamente ligado à ação do líder e à cultura das organizações, permite detetar os níveis de burocratização e de resistência à inovação. Estudar os níveis de *empowerment* permitirá relacionar a forma como a instituição está preparada para lidar com as incertezas do meio.

São fatores relevantes para ajudar a caracterizar processos e projetos de desenvolvimento humano com base nos recursos endógenos, como é o caso daquele em que se construiu o centro de investigação do presente trabalho. É importante conhecer os níveis em que as decisões se operam, no seio dos grupos de trabalho e das suas relações com o líder, porque nos permitirá saber até que ponto a organização é ou não centralizada ou burocratizada.

No nosso projeto de investigação, propomo-nos avaliar a liderança que se exerce no contexto de grupos de trabalho já estabelecidos e consolidados, em organizações que se relacionam com o Projeto Avieiro, diretamente envolvidas no consórcio liderado pelo IPS, ou indiretamente relacionadas – como a Câmara Municipal de Évora – inserida que está numa região de fortes afinidades com as da região ribatejana onde o projeto de investigação se desenvolve.

A avaliação dessa liderança, exercida nos grupos de trabalho, terá por base um questionário apresentado por Josh Arnold, Sharon Arad, Jonathan Rhoades e Fritz Drasgow, no ano de 2000, com o título “The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors”.

Como o título sugere trata-se de um instrumento novo para avaliar os comportamentos de liderança, no sentido de empoderamento.

Com os novos desenvolvimentos da economia mundial, e com os reflexos que trouxe à economia portuguesa, dá-se hoje relevo ao trabalho em equipa, nas organizações “and most importantly on empowered teams, (...) accompanied by different requirements for both workers and leaders in these organizations” (Arnold et al., 2000, p.250).

O foco dos autores foi a construção de um questionário que permitisse analisar o empoderamento da liderança. Construíram assim o que designaram como ELQ – *Empowering Leadership Questionnaire* (Arnold et al., 2000, p.250).

Na nossa investigação, interessa-nos determinar a importância do papel da liderança não só nas organizações que são pontos de referência no contexto da economia empresarial e social da região, como nas organizações que constituem o núcleo do Projeto Avieiro, aqui constituído como o centro de investigação do nosso trabalho.

Interessa-nos de igual forma investigar o novo papel atribuído aos líderes e aos trabalhadores neste novo contexto, no qual a tomada de decisão participada - tanto quanto a criação de condições ambientais que a favoreçam - como são os casos da burocracia e da resistência à mudança -, se apresentam como nucleares ao novo modelo organizacional.

Por estas razões, a estrutura do questionário apresentada pelos autores surgiu como adequada para a nossa investigação, na componente de análise quantitativa. A proposta de estrutura divide-o em cinco áreas: liderança pelo exemplo, tomada de decisão partilhada, orientação/coaching, informação e evidência de preocupação/interação com o grupo. De acordo com os autores, o artigo que publicaram “provides one of the first empirical accounts of what many suggest is a new type of leadership” (idem, p.266).

São consideradas dimensões estruturantes de uma liderança *de novo tipo* as que se referem aos valores imateriais do próprio líder, à participação dos trabalhadores no trabalho em equipa e ao valor acrescido que esta assume nas organizações, ao *coaching* – como ferramenta de ajuda ao desenvolvimento pessoal e profissional – ao acesso à informação clara sobre a organização e, por fim, à forma como o líder se relaciona com o grupo (ibidem, 2000).

O papel do líder é o de um facilitador de meios que permitam aos subordinados descobrir os melhores caminhos para a afirmação dos seus talentos e para a melhoria das suas competências.

A nossa proposta de criação de um questionário que esteja de acordo com a estrutura do artigo publicado é a de se traduzir rigorosamente todas os itens do ELQ e colocar três questões adicionais que possam relacioná-lo com o âmbito da nossa investigação.

As três questões que iremos colocar referem-se à cooperação, ao altruísmo e à filantropia, como dimensões a ter em conta para o empoderamento das pessoas no contexto organizacional. Iremos ensaiar a forma de testar a importância destas três temáticas para as componentes educativa e cultural das organizações-alvo da nossa investigação. Tentaremos também contribuir para - de acordo com os autores e com os resultados da investigação -, o eventual “refinement and validation of the scale” (id. ibidem, p.266).

A teoria naturalista foca-se na forma *como são* tomadas as decisões, mais do que na forma *como deveriam ser* tomadas, por razões práticas de conhecimento dos processos reais da tomada de decisão (Simon, 1978a, p.494). A principal motivação é a avaliação do comportamento humano no contexto organizacional, condicionado quer pela posição que nele ocupa, quer pela estrutura e normas dessa mesma organização.

O meio condiciona os processos de decisão, de tal forma que os decisores podem não ter em conta todas as opções disponíveis, o que se contrapõe à teoria clássica que pressupunha a tomada de decisão pelas organizações, baseada no máximo possível de variáveis e na seleção daquela – ou daquelas – que maximizassem a função de utilidade, num contexto de perfeita racionalidade.

Para Simon, não são as organizações que tomam as decisões mas os indivíduos. O autor admite que a decisão é baseada num contexto de racionalidade limitada, dado que o homem não consegue assimilar e processar toda a informação disponível e ao seu alcance. Propõe que a decisão é o desfecho de um processo gradual, que se inicia com um produto aceitável e que reverte num conjunto de ações exigidas para a ele chegar.

Admite também que nos ambientes em que a decisão ocorre é aceitável incluir a incerteza como regra e propõe que se antecipem, na medida do possível, as consequências futuras das ações tomadas nesses contextos. Herbert Simon (1978a) considerou que os seus trabalhos nas organizações obedeciam a uma lógica pela qual o

conhecimento científico e prático adquirido na sua área central de investigação – os processos de tomada de decisão – lhe davam a possibilidade de gerar novas ideias e de, com elas, poder gerar interesses em processos investigativos em novas áreas.

Estes princípios concordam mais com o comportamento humano e a sua própria natureza, do que os que eram apresentados como postulados pela teoria clássica da racionalidade.

Criticando a teoria económica clássica, no seu texto de aceitação do prémio Nobel, Simon (1979, p.349) observa que não conseguiu lidar com “um vasto conjunto de situações nas quais a incerteza e a previsão antecipada não ocupam um papel central. (...) no entanto, um caso que se apresenta significativo para substituir a teoria clássica por um modelo de racionalidade limitada começa a emergir, ocorre quando temos em conta situações que envolvem a tomada de decisões sob incerteza e competição imperfeita” (idem).

Estas são questões centrais para a sua pesquisa em estudos organizacionais e para os quais apresenta contribuições inovadoras. O trabalho basilar das organizações é, em larga medida, focado na tomada de decisões para a solução de problemas, o que envolve um trabalho por fases, iniciando-se com a caracterização do meio ambiente interno e externo das organizações, a seleção de uma – ou mais – ações, dentre várias alternativas, e a sua implementação progressiva (Beach, 1997).

Neste encadeado, Simon identifica dois conceitos fundamentais: o da racionalidade limitada (*bounded rationality*) e o da escolha satisfatória (*satisficing*). Admite que os decisores têm limites cognitivos e que restringem as necessidades de processar informação, simplificando os problemas através da sua representação por pequenos mundos, dentro dos quais está incluída a informação que consideram relevante. Daqui deduz que o homem tem limites de capacidade para abarcar toda a informação, para a processar, e para planear ações a partir daí.

Conclui que “a racionalidade pode focar-se em tratar poucos problemas de cada vez, com a expectativa de que, quando outros problemas surgirem, haverá também tempo para os tratar, nessa altura” (Simon, 1983).

Para avaliar e decidir sobre um problema, num momento dado, o organismo necessita de lhe prestar a maior atenção, precisa de um meio de produzir alternativas válidas, e precisa de ser capaz de ter em conta factos relevantes sobre esse meio para

dele inferir sobre causas, consequências e possíveis alternativas – tais são os mecanismos para que se possam exercer os princípios da racionalidade limitada.

Pode assim compreender-se como é que o nosso organismo – limitado face ao complexo meio envolvente – conseguiu adaptar-se e sobreviver, e o homem conseguiu prosperar como espécie. A este respeito, March e Simon citado em Pereira et al. (2010) analisaram a descentralização do processo decisional. Consideram que as pessoas têm uma capacidade limitada de reter e processar informações, pelo que tendem a construir um quadro com uma realidade mais simples do que aquela que os enquadra, muito mais complexa. Este procedimento de substituição permite ao espírito humano processar a informação disponível para poder não só fundamentar a decisão, como principalmente ultrapassar as limitações cognitivas próprias do ser humano.

Evidencia-se que no decurso do processo pesam os aspetos afetivos do decisor, que podem emergir conflitos e que ambos podem influenciar a escolha. A história pessoal e a personalidade do decisor são fatores a ter também em conta no processo, assim como as características específicas do ser derivadas da sua experiência, perícia, criatividade, intuição, motivação e outras.

Por isso, o modelo não otimiza nem assegura que as escolhas sejam consistentes, mas permite verificar como é possível existirmos, e decidirmos com as nossas capacidades limitadas, num mundo imperfeito e complexo.

Por outro lado, Simon sugeriu que “os seres humanos desenvolvem processos decisoriais que são sensíveis, dadas certas restrições, muito embora possam não ser sensíveis se essas restrições forem retiradas. Para abreviar a este tipo de procedimentos ele concebeu o termo “satisficing” (March, 1978, p.270). *Satisficing*, ou decisão satisfatória, como uma forma de reduzir o processamento da informação de maneira a permitir ao decisor chegar a uma conclusão e definir uma estratégia de ação, sem necessitar de processar toda a informação disponível através de meios computacionais auxiliares robustos.

Neste contexto decisional, o decisor conclui por uma das alternativas possíveis desde que esta satisfaça um conjunto de requisitos mínimos que sejam coerentes com os seus próprios padrões decisoriais. Sendo assim, a primeira opção que lhe ocorre ao longo do processo e que esteja de acordo com os seus padrões é aquela que é selecionada (Beach, 1997, p.10).

Nos campos de investigação que nestas áreas se têm desenvolvido prova-se que estes princípios são corretos. Considera-se que o homem tem capacidades naturais limitadas como analista e processador de informação e como gestor de problemas. As investigações ajudaram a desenvolver e aprofundar os conceitos e têm tido em conta os princípios da racionalidade limitada e da escolha satisfatória.

Foi também detalhadamente desenvolvido por Simon um modelo de racionalidade humana baseado nas intuições e nas emoções. Nele se evidencia que os processos não lógicos se baseiam em fatores fisiológicos ou noutros que se inscrevem no meio físico e social do decisor. Admite-se que estes fatores influenciam o processo decisório de uma forma inconsciente ou sem um esforço consciente por parte do decisor. Para Simon, segundo Barnard, os fatores “consistem numa massa de factos, atos, conceitos, técnicas, abstrações, e geralmente o que designamos de conhecimento formal de opiniões fundamentadas, que estão gravadas nas nossas mentes mais ou menos através de um esforço consciente ou por estudo. Este segundo conjunto, de processos mentais não lógicos, aumenta bastante com a experiência direta, o estudo e a educação” (Simon, 1987, p.58).

Tendo em conta a importância dos dois hemisférios cerebrais nos processos de tomada de decisão (PTD), considera que a vida demonstra que a intuição e a emoção contam, pela influência que neles exercem. Em relação à intuição, observa que há pessoas que chegam à solução de um problema por vezes sem esforço aparente, daí não restando dúvidas sobre a sua genuinidade.

Observa também que “as soluções a que as pessoas chegam quando têm este tipo de experiências, e quando fazem julgamentos intuitivos, frequentemente são corretas” (Simon, 1983). Tal fica a dever-se a algum tipo de conhecimento que as pessoas já anteriormente possuíam, como consequência do tempo e da experiência, não se podendo a ele aceder sem dedicação e persistência. Tendo em conta o seu trajeto, o próprio autor considerou que para produzir um trabalho de primeira qualidade num ramo de especialização necessita-se de pelo menos um período de dez anos (Simon, 1983, p.109).

Daí que a intuição seja considerada como uma forma não-aleatória de se chegar a uma conclusão e de se tomar uma decisão, sendo antes o resultado de uma prolongada atividade cerebral para aí aceder – daí se podendo inferir que a intuição é adquirida.

Simon associa-a à emoção. No entanto, o longo período de tempo necessário para se gerar uma decisão é ausente de emoção intensa. A procura e o longo período a ela associada, “podem ser descritos como conhecimento frio. Mas a descoberta repentina tende a evocar a emoção. É conhecimento caloroso. Algumas vezes as ideias ocorrem às pessoas quando elas estão entusiasmadas com alguma coisa” (Simon, 1983, p.109-110).

As emoções são relevantes na teoria da racionalidade, sendo associadas à produção de conhecimento (Simon, 1987).

Os atuais desenvolvimentos da investigação na área das neurociências corroboram esta teoria. A capacidade para entender a complexidade do mundo envolvente e para nele agir reside na nossa capacidade para captar os sinais e os factos que nos rodeiam e de recordar os que tivemos capacidade para reter na nossa memória.

Não existe uma teoria da escolha que seja considerada universal, muito embora o quadro teórico de Simon – bem como outros posteriores – se aproximem da totalidade da compreensão dos fenómenos decisionais. A este respeito, os desenvolvimentos recentes da investigação nas áreas científicas das neurociências contribuem para compreender cada vez com mais detalhe e exatidão esses processos.

Eisenhardt & Zbaracki consideram a propósito que não existe um painel explicativo global, estruturado com coerência, mas antes um conjunto de janelas explicativas do processo: “não existe uma teoria simples da racionalidade limitada, mas antes muitas variações”, com ligações entre si. (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, p.22).

Para estes investigadores, emergiu uma nova perspetiva heurística, pela qual alguns decisores são racionais mas outros não. A perspetiva recente aponta para a reformulação do paradigma, pelo qual já não estamos em presença de uma construção monolítica tradicional, mas antes de um outro tipo de construção, a partir do qual “se sugere um debate entre esta construção monolítica e uma aproximação multidimensional sobre como os decisores atualmente pensam” (idem, p.22).

Evidencia-se nos autores citados a influência de Herbert Simon. A profundidade do seu legado estende-se às empresas, às organizações do Estado, às organizações de apoio ao desenvolvimento empresarial e humano, bem como às entidades do ensino superior. Em todas estas, os seus pressupostos estão presentes, quer sejam sobre a perceção, o entendimento dos fenómenos, o conflito de interesses, a cooperação institucional, a resolução de conflitos ou a liderança, dentre outros.

A presente investigação tem em conta estas dimensões que são significativas para o processo decisional, em áreas como a decisão grupal para a constituição de um consórcio, a sensibilidade para a importância do meio ambiente, e a relevância da cultura social do contexto estudado, dentre outras.

A caracterização, a revisão da literatura, a investigação em trabalho de campo, e as conclusões terão em conta os princípios do paradigma utilitário, enquadrados pelos contributos das investigações produzidas na área das neurociências, particularmente no foco das emoções e da intuição. Apesar de, como considera Lee Roy Beach, a economia ser “a quinta-essência da elaboração teórica do paradigma utilitarista” (Beach, 1997), os seus princípios e a sua metodologia aplicam-se de igual forma às ciências da educação, como um dos ramos altos das ciências sociais.

De tal forma, que se considera não só os princípios do paradigma da racionalidade limitada, como se admite uma estrutura reordenada, tal como sugerem entre outros Mintzberg et al. (1976), Nutt (1984) e Hickson et al. (1986), para os quais não existem padrões exclusivos de soluções para os processos decisoriais: - cada etapa do processo admite diferentes rotinas de decisão. Mintzberg et al. (1976) consideram que as decisões estratégicas são “não-estruturadas” aparentemente, daí partindo para construir o seu modelo, com três etapas, de identificação, desenvolvimento e seleção, de acordo com a seguinte tabela de síntese:

**Tabela 2 – Síntese das decisões estratégicas “não-estruturadas”**

<b>Fase / etapa</b>	<b>Rotinas</b>
1. Identificação	Reconhecimento e diagnóstico
2. Desenvolvimento	Pesquisa e conceção
3. Seleção	Avaliação, escolha e decisão

*Fonte: Serrano (2000).*

Os autores diferem do modelo clássico por não considerarem que os processos decisoriais ocorram por esta sequência e que cada fase tem várias rotinas, podendo repetir-se, cruzar-se e restaurar-se. As fases têm estruturas diferentes e “embora não descrevam de uma forma perfeitamente exaustiva ou mutuamente exclusiva as variações nos processos de decisão, podem ser usadas como bases para desenvolver esquemas de investigação mais compreensivos” (Shrivastava et al., 1985).

Modelo de Nutt (1984) estruturado em quatro etapas:

Considera que “os decisores que têm que tomar decisões difíceis, devem examinar as suas intenções, empenhar-se na criação de parcerias com outras empresas, em parcerias de gestão, utilizar perspetivas múltiplas e procurar aprender, refletindo

sobre os resultados das decisões para melhorar a sua capacidade decisional” (Nutt, 1989, p.164).

Pela sua relevância para a investigação sublinha-se os aspetos mais importantes da abordagem do autor: a aprendizagem pela experiência, a interação entre as etapas, o mecanismo de retorno dos resultados e a *assessoria técnica de especialistas*.

A aprendizagem é essencial na sua abordagem. Considera que “os decisores que têm medo das consequências do erro tomam decisões indiscutíveis. As más notícias são compensadas com boas notícias irrelevantes. Há uma proteção e uma proteção e uma proteção” (idem, p.171).

Em síntese, e de acordo com Eisenhardt & Zbaracki, o processo decisional pode ser subdividido em cinco etapas: (i) existem objetivos conhecidos; (ii) as consequências futuras da decisão para atingir os objetivos definidos devem ser antecipadas; (iii) reúne-se toda a informação necessária para basear a decisão; (iv) desenvolvem-se cenários alternativos para basear a decisão; (v) escolhe-se a melhor opção (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, p.18).

Da revisão da literatura sobre os processos decisoriais, e de acordo com a investigação que foi elaborada pelo candidato para a sua tese de mestrado, podemos sintetizar que os pressupostos do modelo de racionalidade limitada são:

- (i) O decisor tem capacidades inatas e tem competências adquiridas pela experiência. Tem-nas também para representar simbolicamente a realidade. Admite-se que há uma relação direta entre as competências cognitivas e a capacidade para representar simbolicamente a realidade.
- (ii) A decisão resulta de um processo de elaboração simbólica, resultando esta da escolha e avaliação da informação recolhida, filtrada pelo conhecimento e pela experiência.
- (iii) A informação e a elaboração referidas fundamentam a representação dos dados-chave para a resolução do problema, sendo a representação limitada pelas restrições do tempo e dos custos associados ao consumo de energias.
- (iv) O processo é complexo. Exige tempo para ser bem elaborado. Só algumas das alternativas são consideradas e exploradas. A decisão final não resulta no entanto de uma escolha simples entre aquelas alternativas.
- (v) As alternativas escolhidas são as que o decisor consegue representar para consigo próprio, sendo consideradas como opções para decidir.

(vi) A solução é levada à prática por procedimentos próprios, sendo estes assumidos como passos para se atingir o objetivo pretendido.

(vii) Se os procedimentos provarem a sua eficiência, passam a assumir a forma de rotinas para o processo. Este é efetivo se provar que é satisfatório (*satisficing*) para as necessidades e expectativas dos atores envolvidos – pessoas e entidades.

A rapidez das alterações do meio ambiente externo às organizações educativas, tanto do ponto de vista económico como social, obrigou-as a adaptações organizacionais aceleradas, visando responder às novas exigências e garantir a estabilidade necessária à concretização dos objetivos educativos.

Experimentam-se novas abordagens aos conteúdos curriculares e propõem-se programas educativos ajustados, envolvendo toda a comunidade educativa, constituindo um teste valioso à flexibilidade das estruturas organizacionais e humanas, bem como às competências de gestão dos seus líderes.

A sobrevivência das entidades de ensino, público e privado, foca-se agora na captação de novos públicos-alvo, tendo em conta as necessidades emergentes. No discurso oficial surge o conceito, de raiz empresarial, de aluno associado ao de cliente.

As instituições de ensino são identificadas a empresas que necessitam de colocar os seus produtos no mercado, necessitando para isso de conhecer as regras da procura potencial. As crianças e os jovens em idade escolar são entendidos como consumidores de um produto – um conteúdo curricular – com uma equipa preparada, os professores, para responder pela qualidade da oferta.

As entidades necessitam de responder às novas necessidades, com novas atitudes e com novas estratégias de tal forma que a comunidade educativa possa adaptar-se às mudanças, considerando o ambiente interno e externo do sistema educativo.

Na Turquia, por exemplo, em processo de adesão à União Europeia, considera-se que “as exigências políticas, culturais, económicas e tecnológicas, aumentaram drasticamente as expectativas do sistema educativo Turco” (Gökçe, 2005, p.199). As pressões a que o sistema está sujeito para mudar provocam resistência à mudança. O foco e os desafios colocam-se na mudança organizacional, tendo como objetivo reduzir essa resistência (Yılmaz & Kılıçoğlu, 2013, p.15-17).

Colocam-se questões quer quanto ao processo decisional, quer quanto à forma de lidar com as pressões do meio ambiente externo, em especial com o político,

remetendo-nos o processo decisional para os princípios da gestão das organizações educativas e para a qualidade da liderança organizacional.

Na organização educativa, a boa gestão tornou-se decisiva. Para ser efetiva, precisa de ter em conta múltiplos fatores, como liderança, estratégia, recursos humanos qualificados, solução de conflitos, sistema de comunicações físicas e pessoais, tempo e vontade para gerir a mudança organizacional, o que exige uma estrutura multifuncional e eclética.

Embora este enfoque seja predominantemente organizativo, há aspetos pessoais a considerar. No modelo gestor, os interesses da organização e da pessoa devem ser compatíveis e complementares, desde que haja sensibilidade e competência para os ter em conta e gerir com ponderação. Para isso, a escola necessita de competências de gestão que assumem um papel significativo para a evolução escolar, desempenhando a liderança um papel determinante: “Desenvolver o potencial da liderança é vital para a continuidade do sucesso das escolas e do sistema educativo. Isso requer uma política de desenvolvimento ativo da liderança para cada escola e para cada autoridade educativa local” (Bush & Glover, 2004, p.4).

A este respeito, deve ter-se em conta a necessidade de captar profissionais que assegurem a gestão das organizações educativas para que possam trazer consigo, de uma forma cautelosa, as experiências de outras áreas da gestão, como as da gestão da qualidade, o marketing, a comunicação, e a gestão de recursos humanos, dentre outras.

Tal pressupõe que a escola não seja encarada como uma estrutura burocratizada mas como uma organização dinâmica, que age num meio-ambiente social específico e que, como tal, se vê obrigada a projetar-se no mercado de trabalho e de emprego. O corpo de professores é uma boa fonte de recrutamento de peritos. De acordo com Bush, “a integração das necessidades da organização e dos seus clientes com as expectativas dos professores, é satisfeita por diretores e pelas suas equipas, que muitas vezes estão desconfortavelmente limitados entre a burocracia e o profissionalismo” (Bush, 1995).

A escola, como organização que interage com um meio-ambiente particular, enfrenta três tipos de problemas, devido às pressões a que está sujeita: a escassez de recursos, especialmente financeiros, a incerteza quanto aos níveis de financiamento anual e a concentração das tomadas de decisão.

A escassez de recursos financeiros obriga à afetação de tempo e de atenção por parte dos líderes para criar vias de comunicação com os que detêm o controle desses recursos, para garantir a sobrevivência das escolas.

A incerteza quanto à garantia dos níveis adequados de financiamento obriga a que os líderes se foquem no desenvolvimento de estratégias decisórias de curto-prazo. Nestas condições, as organizações educativas podem ver assim comprometidos os seus planos de desenvolvimento estratégico de médio e longo-prazos, com a inerente diminuição dos níveis de estabilidade que necessitam para oferecer um ensino de qualidade. Por fim, a vulnerabilidade das escolas às pressões do meio, origina muitas vezes o reforço do poder dos diretores dentro da instituição.

Nestes contextos voláteis, devido às pressões externas às escolas, exige-se aos gestores que estejam atentos às evidências, que as interpretem e compreendam, e que sejam resistentes o suficiente para manter a oferta educativa das suas instituições ao nível que a sua missão e objetivos exigem. Pede-se que sejam competentes e que tenham em conta os princípios para liderarem as suas instituições de uma forma profissionalmente exemplar.

Essa exemplaridade é consequência de uma boa preparação para gerir e liderar, e é considerada por Bush como uma *obrigação moral*: “As responsabilidades adicionais impostas aos líderes educativos, e a grande complexidade do meio externo, aumentam as necessidades para os diretores escolares de receber uma efetiva preparação para as suas exigentes funções. Ser qualificado somente para as diferentes funções do professor em sala de aula já não é apropriado” (Bush, 2008, p.29).

Esta *obrigação moral* deve no entanto ser moderada pelo enfoque profissional dos professores dado que, como considera Charles Handy, “as escolas são organizações de profissionais que, enquanto tal, gostam de se gerir a si próprios” (Bush, 1995, p.10).

A ideia que os professores têm de si próprios enquanto profissionais e enquanto agentes que praticam e reciclam as suas próprias aprendizagens teóricas nos contextos de sala de aula e de gestores de organizações educativas pode ser sintetizado por Dearden: “os professores olham para a teoria com um misto de respeito e de suspeição: respeito porque é suposto ser difícil, e suspeição porque os seus conteúdos não são claros em relação ao que fazer na manhã seguinte” (Dearden, 1984).

Esta divisão quase dicotómica entre teoria e prática constitui um relevante aspeto da gestão educativa, devido à sua importância e ao contributo que a teoria pode oferecer

para a vida prática das organizações, devido ao facto de poderem sugerir caminhos para a solução de muitos problemas que os gestores das organizações educativas enfrentam.

Este foco é necessário para enquadrar o professor, enquanto tal e enquanto gestor, num novo enquadramento das teorias das organizações, em particular as que as veem numa perspetiva cultural, organizacional e sociológica - como Henry Mintzberg, Charles Handy e Edgar Schein.

É também necessário devido ao desenvolvimento da comunicação em rede e à facilidade de acesso a novas formas gestionárias, com a nova visão sobre a informação, e a sua partilha, com a conseqüente alteração do paradigma de organização das comunidades, sociais e virtuais.

A visão sobre o contexto organizacional é mais complexo e é proposto um novo papel para as pessoas, de maior preponderância no contexto organizacional e social pelo facto de dominarem os novos conhecimentos através da aprendizagem permanente, e de saberem estabelecer novas formas de relacionamento através de alianças estruturadas nas novas redes de informação e das novas organizações virtuais.

Assiste-se à emergência e ao desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, com novas propostas de teorias de gestão, não inerentemente boas ou más, mas necessárias e apropriadas para as organizações e para as pessoas que as integram.

Concordamos com Ghoshal, quando refere que há novas teorias de gestão que não são necessariamente boas. Há para ele más teorias que estão a destruir boas práticas gestionárias: “obcecados como estão com o mundo real, e céticos como praticamente todos estão em relação a todas as teorias, os gestores não constituem uma exceção à escravatura intelectual do ‘homem prático’ referido por Keynes” (Ghoshal, 2005, p.75).

No entanto, para Handy e Aitken “as culturas não são por inerência boas ou más, porque são situacionais. O ponto importante é que a cultura deve ser importante e apropriada para as organizações e para as pessoas que delas fazem parte”. (Handy e Aitken, 1986).

O modelo de Handy permite ligar logicamente a cultura com a estrutura organizacional. Defende que cada entidade tem uma cultura própria, em que os valores, os princípios e as normas se foram sedimentando com o tempo e com a visão dos seus líderes. Para entidades de maior dimensão, admite que possam coexistir várias culturas, com o seu próprio conjunto de comportamentos, normas, valores e práticas, que

evoluíram num determinado meio ambiente, e que se adaptaram a sucessivas mudanças organizacionais, de acordo com os fluxos identificados de seguida:

**Figura 2 – Organograma da Mudança organizacional**



O modelo cultural de Handy (1986), evidencia quatro diferentes tipos de culturas organizacionais, e identifica-as em quatro subtipos: Culturas “Clube”, “Função”, “Tarefa” e “Pessoa”. Reconhece que o aparecimento de novas necessidades do exterior, deve ser acompanhado de novas atitudes no interior das organizações educativas, propondo que os professores se devem sentir incluídos no processo de mudança. Mas alerta em simultâneo que, se a mudança vier do exterior por imposição ou sem ter em conta a realidade de cada entidade, os projetos de mudança podem falhar, por não estarem de acordo com as normas, comportamentos e valores referidos, dado serem os professores os agentes implementadores das políticas de inovação e de mudança.

Para Handy (idem), as entidades educativas são geridas e lideradas por pessoas, apoiando-se nelas e nas suas mentes, pelo que a mudança na organização deve vir acompanhada de uma mudança cultural. A importância das suas análises e propostas teóricas permitem ligá-las a outras teorias, o que é importante para a análise dos pressupostos de investigação e para a construção e interpretação de resultados. Por exemplo, a sua “cultura tarefa” é amistosa e promove a proximidade humana, por isso mesmo consumidora de mais tempo e energia que outras. É mais cooperativa do que hierárquica e aproxima-se do modelo colegial de Bush. Tony Bush propõe seis modelos fundamentais que dão corpo à sua teoria substantiva, não-subjetiva, da gestão educativa

(Bush, 1995, p.24) - formal, colegial, político, subjetivo, ambíguo e cultural -, com as características-tipo sintetizadas na tabela seguinte:

**Tabela 3 – Quadro da teoria substantiva, não-subjetiva, da gestão educativa de Bush**

Elementos de gestão	TIPOS E CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS –TABELA DE SÍNTESE					
	Formal	Colegial	Político	Subjetivo	Ambiguidade	Cultural
Nível em que objectivos são determinados	Institucional	Institucional	Subunidade	Individual	Pouco claro	Institucional ou subunidade
Processo de determinação de objectivos	Definido pelos líderes	Por acordo	Conflito	Problemático. Pode ser imposto pelo(s) líder(es)	Imprevisível	Baseado em valores colectivos
Relações entre objectivos e decisões	Decisões baseadas em objectivos	Decisões baseadas em objectivos acordados	Decisões baseadas em objectivos grupos dominantes	Comportamento individual baseado em objectivos pessoais	As decisões não se relacionam objectivos	Decisões baseadas em objectivos da organização / subunidades
Natureza do processo decisional	Racional	Colegial	Político	Pessoal	<i>Garbage can</i> : “Caixote do Lixo”	Racional, com enquadramento de valores
Natureza da estrutura	Objectiva Realista Hierárquica	Objectiva Realista Lateral	Conflitualidade nas subunidades	Construída a partir da interacção humana	Problemática	Manifestação física de cultura
Ligações com o meio ambiente	Pode ser responsável, de mente aberta ou fechado	Responsabilidade diluída por tomada de decisão partilhada	Corpos exteriores instáveis identificados como grupos de interesses	Fonte de significados individuais	Fonte de incerteza	Fonte de valores e de convicções
Estilo de liderança	O líder define objectivos e lidera a concretização da sua política	O líder procura estabelecer consensos	O líder é simultaneamente participante e mediador	Problemática. Pode perceber-se como forma de controlo	Pode ser tática ou não-obstrutiva	Simbólica

Fonte: Bush (1995)

Os modelos focam a necessidade de agir no contexto do interior da organização, tendo a liderança uma ação sensível, focada nos valores, para se poderem aproximar da base cultural da entidade que lideram. Visam implementar novas políticas para a mudança organizacional, agindo para obter apoio generalizado à sua ação.

Este tipo de trabalho de proximidade, conjugado com os que são decisivos para aceitar os novos princípios no interior das organizações, pode ser mais propício à conquista de apoios para a inovação cultural e a mudança organizacional. Há neste contexto fatores que devem ser tidos em conta, por serem estratégicos para a concretização de uma estratégia de mudança: a dimensão da organização, a sua estrutura, o tempo disponível para a gestão, a disponibilidade de recursos e o meio ambiente externo, (Bush, 1995: 148). Os valores e os princípios que os contornam são outros fatores a considerar para a mudança organizacional nas instituições educativas e para se ganhar internamente uma nova atitude face ao novo e inesperado.

## 1.2. DIMENSÕES DA COMPONENTE EDUCATIVA DAS ORGANIZAÇÕES

### 1.2.1 A cultura social

Para as crianças, a aprendizagem dos valores faz parte da sua educação. Hofstede (2003, p.23-24) considera que “por volta dos 10 anos de idade, a maioria das crianças têm o seu sistema básico de valores solidamente adquirido, e que se torna muito difícil modificá-lo após essa idade” (idem).

Para um conjunto significativo de sociedades, o autor estudou os níveis de desigualdade social e utilizou, para um conjunto alargado de países, aquilo que designou como um Índice de Distância Hierárquica – IDH. Considerou que Portugal possui um IDH elevado, o que possibilita caracterizar os nossos níveis de desigualdade social. Em sociedades como a nossa “os pais ensinam os filhos a obedecer, os filhos tratam os pais com respeito, os professores devem tomar todas as iniciativas na sala de aula, os professores são gurus que transmitem uma sabedoria pessoal” (idem, p.53).

No seu estudo, Portugal tem características de uma sociedade coletivista, no sentido em que “as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável” (idem, p.69). Neste tipo de sociedade a finalidade da educação é aprender como fazer e não aprender como aprender, resultando a infração num sentimento de vergonha face ao próprio e ao grupo, tendo como consequência a inibição face à experimentação, ao que é novo e diferente, logo descontextualizado dos limites do grupo de pertença. É por isso uma educação inibidora numa sociedade limitativa do espírito empreendedor.

O mesmo autor estuda também para um conjunto alargado de sociedades “o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas”, a que chama grau ou índice de controlo de incerteza de um País – ICI (idem, p.135). Portugal apresenta o segundo mais elevado ICI, depois da Grécia. As principais características encontradas para as escolas e empresas revelam “medo de situações ambíguas, normas estritas para as crianças sobre o que é tabu e sujo, o que é diferente é perigoso, os professores devem ter todas as respostas, os alunos confortáveis em situações de aprendizagem estruturadas e preocupados com as respostas certas” (idem, p.150).

Parece poder esboçar-se uma explicação para o divórcio entre o conhecimento e as práticas empreendedoras, democráticas e de cidadania, com as inerentes

consequências no tecido social em que os subsistemas empresarial, organizativo-institucional e educativo se enquadram.

Evidencia-se uma “falha essencial”, ou seja, a falta de um espaço de transmissão de conhecimentos nos meios social e científico, tanto horizontal como verticalmente. Os canais de comunicação entre os atores da comunidade científica não estão arquitetados ou não funcionam (Gil, 2005, p.38), o que se traduz quer na falta de comunicação horizontal entre os membros da comunidade científica quer, simultaneamente, na ausência de mediação vertical entre as várias camadas do tecido social para permitir a filtragem e a disseminação do conhecimento científico e a sua vulgarização e assimilação na cultura geral do todo social. Daí que em Portugal o nível de conhecimentos gerais seja extremamente baixo (idem, p.39).

De idêntico mal parecem padecer empresários e organizações de apoio ao desenvolvimento empresarial e económico. Consideram aqueles que, tão importante como dar-lhes voz, se deve tornar obrigatório dar (oferecer) ouvidos aos que governam e dizem apoiá-los, para que as condições para a tomada de decisão efetiva passem a existir e as decisões se concretizem com sucesso (Serrano, 2001, p.172). Mas as organizações empresariais, bem como outras integradas no tecido público e social comunicam pouco entre si e não têm práticas de entreajuda. Também aqui os canais de comunicação partilham os mesmos constrangimentos (idem).

O divórcio entre conhecimento e democracia, segundo Gil “constitui um buraco negro que suga a possibilidade de produzir sentido”, daí derivando os sintomas de “irresponsabilidade, medo, falta de motivação para a ação, resistência ao cumprimento da lei, ausência de pensamento de longo prazo, governos que não governam”.

O recente relatório publicado pela Amway (2014) confirma que o medo inibe os Portugueses de concretizar ideias: “This correlates with the scientific findings that culture exerts a very important influence on the fear of failure and cultures that exhibit a high degree of uncertainty avoidance, also show higher percentages of the fear of failure.” (Amway, 2014, p.18)

Evidencia-se que a sociedade Portuguesa é hoje normalizada, no sentido de ser limitada, limitativa e impeditiva de uma vida partilhada pela comunidade. É como se nada tivesse existência, como se nada se pudesse perspetivar para o futuro, porque “no presente nada se inscreve” (Gil, 2005, p.44). A normalização é o maior impedimento

quer à democracia quer à participação cívica para desvendar novos caminhos e perspetivar novos horizontes.

São dados e indicadores que sugerem que os princípios da filantropia, do altruísmo e da cooperação interpessoal e interinstitucional, tão necessários ao desenvolvimento humano, estejam cerceados transversalmente nos vários subsistemas, quer no familiar quer no escolar, quer em todo o tecido económico e político-institucional. A metodologia de Hofstede e a caracterização analítica de Gil dão-nos indicadores preciosos sobre que variáveis ter em conta para a ação no contexto social alargado e particularmente em ações de natureza económica, cultural e educacional.

Ao medo sucedem-se comportamentos de ansiedade resultantes da possibilidade latente e real da exclusão social, próprio da sociedade normalizada. Nela não se podem cometer excessos, há que pautar a ação pessoal pela mediania, há que respeitar os costumes e manter a coesão social. No interior desta sociedade não se formam novas relações, não há lugar a qualquer jogo dinâmico de que resultem novas células ativas e tecidos rejuvenescidos.

A consequência desta normalização é a progressiva degeneração das práticas sociais tradicionais e intemporais, como a partilha, a entreatajuda, a cooperação, o associativismo, a solidariedade e a estima pelo outro e por si próprio. Ao contrário, tais práticas são ostracizadas e substituídas pelos valores recentes e não universais do individualismo, da competitividade e da exclusão, sendo o desemprego uma forma particular desta última.

Cerceiam-nos a agilidade no pensamento. Falta-nos imaginação, condicionados e limitados nas nossas ações porque, não pensando, não conseguimos dar-lhes coerência. Recalam-nos os talentos inatos, não nos deixando expressar livremente a nossa condição natural, daqui resultando vidas vazias de conteúdo nestas se manifestando “a falta de audácia, o conformismo e a lamentável ausência de originalidade” (Lourenço, 2005, p.55).

A tendência que emana deste quadro é a de perpetuar o imobilismo, contrariando a dinâmica mundial de globalização e constituindo um constrangimento cultural ao desenvolvimento. Podem por isso as ações interinstitucionais e interpessoais, ancoradas nos subsistemas educativos e culturais, ser orientadas para o desenvolvimento do espírito de cooperação, da filantropia e do altruísmo, sendo concebidas para que se

consiga vencer a inércia generalizada, para que possamos passar “a viver em harmonia, tendo uma imagem positiva de nós próprios” (idem, p.64).

### **1.2.2 A educação organizacional baseada nos princípios da filantropia, do altruísmo e da cooperação**

#### ***A Filantropia***

A prática da filantropia é implicativa e problemática, quer para quem a pratica, quer para quem a recebe, quer para todos aqueles que se movimentam no contexto da ação filantrópica. A tradição filantrópica presente na cultura ocidental está simbolicamente inscrita no ensinamento bíblico consagrado na parábola do Bom Samaritano.

Na *parábola* apresenta-se um filantropo Samaritano a revelar compaixão perante um estranho, um Judeu inimigo, assumindo a responsabilidade de lhe dar atenção, o recolher e ajudar a tratar, pagando a um estalajadeiro para cuidar da pessoa maltratada - uma decisão perigosa à época, com risco da própria vida e da de outros, como a do próprio estalajadeiro que recolheu o infeliz Judeu. O Samaritano não é um alienado que deite fora o seu dinheiro por capricho, assim como o Judeu maltratado e o estalajadeiro não podem usar esse dinheiro como se de um bem abundante se tratasse.

Avaliar a decisão de dar, parecendo ser simples, levanta inúmeras questões e coloca os atores perante incertezas difíceis de a todas ter em conta no momento em que decidem agir (Payton & Moody, 2008). A ação de prestar ajuda vem em primeiro lugar, sabendo-se pela evidência dos factos no terreno que ela é necessária, imediata e que não pode deixar ninguém indiferente, quer seja um religioso, um homem de negócios ou um qualquer outro cidadão.

Ninguém pode fingir desconhecer o que se passa e passar ao lado da ação como se ela não existisse, ou como se o homem não tivesse sentimentos nem emoções e não tivesse por isso capacidade e necessidade de demonstrar compaixão. Em situações normais, para agir devemos conhecer a realidade, quer sobre a situação em si, quer sobre o sujeito-alvo da ação, quer sobre aqueles que, para além de nós, podem ser envolvidos na ação filantrópica. Ou então, levando o raciocínio ao extremo dos racionalistas, para agir o homem necessita de ter ao seu dispor o máximo de informação possível para decidir pela ação mais acertada.

Para situações que exijam de nós a tomada de decisão imediata, só podemos contar connosco, com os dados das nossas experiências e com a solidez da nossa moral. O que nessas circunstâncias prevalece, ou deve prevalecer, é a nossa paleta de valores, mais do que o cálculo frio dos custos e dos benefícios que o ato de agir acarreta.

Nas situações em que a informação sobre o contexto é escassa, o que se sobrepõe é a capacidade de agir e o impulso para a ação. De acordo com o Samaritano, o que urge é encontrar as formas adequadas para salvar um ser maltratado e humilhado na sua condição humana, socorrendo-se dos serviços de um estalajadeiro e contando com a sua cooperação.

Está implícito o estabelecimento de uma relação de confiabilidade com o estalajadeiro para que este aceite prolongar a estadia do ferido, caso a recuperação seja lenta, e que espere pelo retorno do filantropo para receber deste o valor adicional a cobrar eventualmente pelo tempo de serviço extra.

Também importa definir *a priori* que o filantropo deverá voltar, não para cobrar de volta ao ferido os custos do seu ato de ajuda, mas para se certificar que o homem recuperou a saúde e para pagar ao estalajadeiro o que faltar pagar. Por isso, quanto tempo é que poderemos considerar que o ato filantrópico pode durar, qualquer que ele seja? Haverá uma medida utilitarista para o tempo, nestas e noutras circunstâncias?

Coloca-se também a questão de considerar a possibilidade de envolver outros no terreno, para que os objetivos filantrópicos se concretizem, de que o estalajadeiro é exemplo. A cooperação assume-se como uma das componentes essenciais quer do ato filantrópico, quer da natureza humana (Leakey & Lewin, 1977). O estalajadeiro aceitou cooperar, mas essa atitude é simples e tomada de ânimo-leve? O estalajadeiro não correrá um risco elevado pelo seu ato?

Dadas as circunstâncias, ajudar alguém que não se conhece poderá ser problemático para os atores envolvidos. E esse risco elevado não deverá ter um retorno material proporcional? Não deveremos por isso considerar que o risco elevado implica uma recompensa elevada?

Para a concretização plena do ato filantrópico poderemos contar com o envolvimento involuntário de pessoas que poderão ou não agir de forma altruísta? Afinal o altruísmo é o ato que resulta do amor pelo outro, seja qual for a sua condição. E se o estalajadeiro decidisse não cooperar? Poderia considerar que o Samaritano só o

recompensaria se decidisse comparecer para lhe pagar pelos custos suportados e não pelos lucros envolvidos na ação e nos riscos inerentes.

No ato altruísta e nas suas envolventes o homem racional deve ponderar os seus atos como se o altruísmo e a filantropia fossem atos de gestão sujeitos aos processos racionais de tomada de decisão? Ora, a filantropia - como o altruísmo -, baseia-se na existência de laços explícitos ou invisíveis de confiança, fundados em relações de proximidade ou de vizinhança (Polanah, 1981, 1985; Geraldles, 1979, 1996).

No caso do estalajadeiro, poderia o Samaritano confiar que ele manteria a sua promessa de alojar o ferido até à data da sua completa recuperação? Poderia confiar que o estalajadeiro não tiraria partido da situação e lhe extorquiria dinheiro pelo facto de estar numa posição de vantagem? Poderemos esperar que outros se envolvam e ajam altruísticamente e filantropicamente, mas essas expectativas são baseadas na razão e nas expectativas. Nestas circunstâncias, quais são os limites que as pessoas impõem a si próprias para concretizar os atos filantrópicos e altruístas, colocados perante pessoas em grandes dificuldades? Só atuarão na posse da máxima informação relativa aos que necessitam de assistência e ajuda?

A parábola – e daí, a nossa tradição cultural – sugere no entanto que devemos agir filantropicamente em todas as circunstâncias, quer se trate tanto de conhecidos como de estranhos, de amigos como de inimigos, de ricos como de pobres. Se a parábola tem a força que se presume que tenha, como a deveremos aplicar hoje?

Adaptando a parábola ao atual contexto social, perguntemos: - e se o ferido for não uma pessoa mas uma entidade que se dedica à criação de projetos de desenvolvimento humano e social, sem fins lucrativos, como a AIDIA? E se for uma entidade de ensino público que dinamiza um projeto de desenvolvimento social e cultural de impacto regional e nacional, como o IPS? Dever-se-á estar atento e apoiar essas entidades, ou deixá-las entregues ao seu destino? O problema da filantropia – tanto quanto o do altruísmo – é que não se resume a algo singular e que esteja ao alcance de uma única pessoa resolver. A sua prática obriga ao preenchimento de requisitos que só uma atitude cultural generalizada aceite e apoie (Payton & Moody, 2008). Na ausência desta atitude, enfrenta sérios obstáculos que a sociedade organizada impõe aos que vêm nela uma resposta possível a alguns dos graves problemas sociais passíveis de resolução pela aplicação dos princípios filantrópicos (Dugatkin, 2006).

A filantropia é uma atitude civilizacional, e esse princípio deve ser ensinado desde logo às crianças. Deve despertar-se os jovens – e os cidadãos em geral – para a necessidade de olhar de novo para o outro como se se tratasse do seu vizinho, do seu próximo ou do seu familiar, encorajando-as a envolver-se no ato filantrópico como uma ação de paz e como um olhar para além de si próprios.

Mais do que tudo o que importa é verificarmos o resultado do exercício do ato filantrópico através dos olhos da comunidade, tendo presente que essa ação só faz sentido se concordar com as necessidades comunitárias e não com os interesses mais específicos do filantropo, ou especialmente dos que se apresentam como filantropos para esconder uma natureza distinta (Karoff, 2004; Gosling, s/d).

Poderemos assim contribuir para compreender melhor a verdadeira dimensão da filantropia como prática de dar sem visar receber retornos materiais, ajudando o outro através de uma ação moral, que permita a transformação da condição humana para patamares negociados, explicitados e aceites pelo recetor do ato filantrópico.

### ***O altruísmo***

É necessário ter em conta a compreensão do comportamento humano na sua complexidade, porque permite relativizar o nosso enquadramento pró-social e contextualizar as nossas motivações e sentimentos, fundamentais para percebermos em que condições estas “variáveis” se enquadram no contexto organizacional, na relação com o meio ambiente natural e com o próximo.

É necessário também avaliar como se processa a empatia (Goleman et al., 2007), ou seja, como o mundo e o Eu se relacionam reciprocamente e como partilhamos as nossas emoções e os nossos afetos com o Outro.

Esta relação é tanto mais importante quanto se trata de analisar e compreender a “dinâmica de desumanização”, pela qual “se reconhece a falha de aceitar as perspetivas dos outros ou de lhes corresponder empaticamente” (Kohn, 1990), sabendo que a empatia é uma das âncoras do altruísmo.

Assim é, porque parece que experimentamos em nós as emoções de outra pessoa. Notamos que reparamos no outro, sentimos o que ele sente e atuamos para o ajudar, o que concorda com Preston e De Waal: “num momento de empatia, tanto as nossas emoções como os nossos pensamentos seguem as mesmas linhas que os de outra pessoa” (Goleman, 2010, p.94).

Tem-se presente a natureza da natureza humana: “nós, os seres humanos, somos por natureza compassivos e empáticos” (Goleman, 2010, p.99). Vemo-nos por um lado a tentar “ser o número um” e, por outro lado, a tentar obter respostas para uma pergunta tão simples como complexa como “o que posso fazer para ajudar?” Esta é uma das facetas da nossa dualidade, se a vida seguir o seu curso normal.

Na nossa sociedade é comum considerar-se os atos de violência e de apropriação como constituindo o âmago do comportamento humano (Martin & Schuman, 2000), deixando para a parte mais discreta da nossa avaliação crítica tudo o que tenha a ver com a nossa capacidade de sermos bons, generosos, altruístas e cooperadores (Leakey, 1994, Zahn-Waxler et al., 1991). Razões filosófico-religiosas, dentre outras, podem explicá-lo.

Consideremos a propósito Thomas Hobbes, cuja filosofia é um pilar da construção ideológica ocidental: - para o filósofo do século XVII, “enquanto os homens se encontram na condição de simples natureza, o apetite pessoal é a medida do bem e do mal” (Hobbes, 2010), aceita-se o egoísmo como um estado natural.

Hobbes considera que “enquanto perdurar esse direito natural de cada homem a todas as coisas, não poderá haver para nenhum (...) a segurança de viver o tempo que geralmente a natureza permite aos homens viver” (idem). É aqui evidente a conceção do estado natural do homem como de guerra permanente, no qual “os pactos sem a espada não passam de palavras” (Hobbes, 2010).

Thomas Huxley, eminente cientista inglês, já no século XIX partilhava este ponto de vista, escrevendo em 1888 que “o mundo animal está ao mesmo nível de um espetáculo de gladiadores” (Dugatkin, 2006, p.12). Pontos de vista similares são dominantes na atualidade, justificativos do egoísmo e do estado de guerra como fazendo parte da natureza do homem.

Hobbes diverge da teoria aristotélica de que o homem é um animal político e naturalmente sociável. Se para o filósofo a razão determina os objetivos e o caráter da vida moral e política, também é possível nele encontrar a fundamentação de que o homem, por natureza, é apenas movido por paixões e interesses particulares, isto é, de que o homem é naturalmente egoísta (Santos, 2007).

Nestas circunstâncias, do conjunto de interesses particulares do homem releva a autoconservação, porque o medo da morte violenta é a mais forte motivação que o move. Certamente que as perseguições de que o filósofo foi alvo, pelas suas ideias e por

viver numa época de violentos confrontos religiosos que mudariam para sempre a Inglaterra, tenham influenciado esta forma de descrever a natureza humana.

Reconhecem-se hoje estes princípios como normais, sendo aplicados na vida do dia-a-dia. Um conjunto de circunstâncias históricas conjugadas permitiram que estes princípios fossem aceites como imanentes à natureza humana e baseiem atualmente as relações entre as pessoas, as organizações e os Estados de todo o mundo. Para Hobbes e para os utilitaristas desde ele, assume-se como postulado que o altruísmo não faz parte da natureza humana.

Pode constatar-se que não tem sido necessário demonstrar a universalidade do egoísmo. Pelo contrário, parte-se dele como um dado adquirido para justificar a necessidade de o ter em conta na definição das tomadas de decisão a todos os níveis.

A própria filosofia política do Liberalismo, desde John Locke, foi construída a partir de uma base cujos princípios, considerados sólidos por alguns, são o individualismo e o egoísmo.

Para teóricos liberais, como Milton Friedman, o egoísmo não é *um* pressuposto da teoria, mas sim *o* pressuposto. Para a Escola de Chicago, base da teoria neoclássica hoje dominante no pensamento económico e político ocidental, o princípio de base nas relações económicas é o de que o agente decide tendo em seu poder a máxima informação possível e atua somente na base do interesse próprio (Friedman & Friedman, 2012).

Na sua base está o pressuposto de que, se o egoísmo é geralmente aceite é porque ele existe e, logo, o altruísmo é uma miragem. Somos instruídos na ideia de que cada membro da espécie só está preocupado com os seus interesses egoístas e que a procura da realização pessoal coincide com a satisfação do máximo benefício pessoal.

“Agimos de uma forma egoísta porque acreditamos que o somos, e acreditamos que o somos porque nos vemos a agir como tal” (Kohn, 1990). Qualquer forma alternativa de ação que não seja egoísta parece-nos por isso descontextualizada e algo despropositada. Logo o altruísmo, a existir, deve ser extremamente raro ou estará tão afastado de nós que não conseguimos vê-lo nem apreciá-lo devidamente.

Esta forma difusa parece ser inatingível. Então para quê preocuparmo-nos a agir como tal e a permitir que os nossos descendentes se envolvam com essas práticas? Se a vida é uma guerra, como Hobbes considera, então o melhor a fazer é prepararmo-nos para ela.

A forma dicotômica e redutora guerra-paz, ou competição-cooperação, tem pendido no mundo ocidental a favor da guerra sob a forma de competição, tanto uma como outra frutos do princípio *hobbesiano* que “o homem é, por natureza, apenas movido por paixões e interesses particulares”.

Por isso a opção normal é educar os filhos de acordo com os princípios da competição: “a criança nasce, não numa família mas numa pista de atletismo com as barreiras da praxe: jardim-escola aos três, natação aos quatro, lições de piano aos cinco, escola aos seis, e um exército de professores, explicadores, educadores e psicólogos, como se a criança fosse um potro de competição” (Coutinho, 2009).

Com estas decisões “criamos as nossas crianças mais para competir do que para partilhar” (Kohn, 1990). São orientações que terão no futuro efeitos imprevisíveis. Nada nos pode garantir o seu sucesso, pela razão de que as premissas de partida estão apresentadas de uma forma desfocada da natureza do homem.

A natureza da natureza humana difere da que a tradição anglo-saxónica espelha. A visão que Hobbes teve e que tantos outros pensadores e decisores partilharam até hoje, *não é* a que se ajusta à nossa condição enquanto espécie.

No entanto, as características do meio ambiente social que Hobbes descreveu em Inglaterra no século dezassete, coincidem com as que hoje existem um pouco por todo o mundo. Aqui e agora, tal como em Inglaterra no passado, evidencia-se que os traços apresentados pela filosofia e pela teoria social parecem ser característicos de um conjunto identificado e limitado de seres humanos, muito mais do que marcas distintivas da natureza humana.

Tratar-se-á então de contextualizar e de tentar compreender que um aspeto particular da natureza humana não deva ser considerado como um padrão de comportamento para a espécie. O homem não é lobo do homem, como tão pouco será um bom selvagem.

Nos extremos deste intervalo é possível determinar onde é que, enquanto humanos, a nossa natureza se situa, que características distintivas tem e que vias dos caminhos já trilhados nos parecem seguras.

Esta forma de agir, conforme com os princípios do altruísmo e da simpatia (Scheler, 2005) pode permitir-nos basear e estruturar atos e projetos que requerem forte aproximação, interatividade, altruísmo, filantropia e cooperação entre os atores

envolvidos. Os dados atuais da experiência e da investigação em áreas científicas próximas permitem-nos concluir pelo acerto do caminho.

### ***A cooperação***

Pelos diferentes tipos de olhar que o homem lança sobre os movimentos dos atores no palco da vida pode concluir-se que não existe *uma* natureza humana, mas tantas quantas a agudeza da vista dos observadores consegue detetar. Neste aspeto tem-se em conta a contribuição de Morton Deutsch, não só para aprofundar o conceito da cooperação num contexto competitivo e no sentido da afirmação individualista, como também para o contexto da participação grupal.

Para Deutsch (1949, p.132), numa situação social cooperativa, os objetivos definidos para um participante no processo cooperativo realizar-se-ão se também se realizarem os objetivos de todos os indivíduos participantes. O seu conceito é desenvolvido a partir da existência de uma estrutura cooperativa e de uma estrutura competitiva, predominando os princípios de “ganhador-perdedor” e estando ausentes os princípios da singularidade contributiva (Dos Santos, 2005b).

Numa estrutura de tipo competitiva, a soma dos resultados obtidos pelos competidores é igual a zero, pelo que os ganhos de uns são iguais às perdas dos restantes, enquanto na estrutura cooperativa os ganhos só são possíveis para um participante se forem possíveis para os outros. Os cooperadores ganham pelo desempenho no processo quer de si próprios, quer do grupo a que pertencem.

A lógica subjacente à proposta teórica de Deutsch é individual. É diferente, como se verá, da lógica da singularidade contributiva, na qual se desenvolve um sentido de pertença ao coletivo, de inclusão num todo alargado, simultaneamente compatível com a afirmação de uma individualidade. No entanto, para estabelecer uma ordem cronológica na análise, necessita-se de enquadrar os atuais contributos clássicos para a formulação dos modelos cooperadores. Para isso, tem-se em conta um histórico tipo de olhar sobre a natureza da natureza humana como o de Hobbes, dado ser nuclear para a fundação das teorias liberais do comportamento baseado na competição.

A caracterização particularmente pessimista de Hobbes evidencia que “a condição do homem (...) é uma condição de guerra de todos contra todos” (Hobbes, 2010). A ser assim, a vida torna-se uma sucessão obsessiva de conflitos competitivos, nos quais o sucesso de uns é compensado pelo insucesso de outros, neles se definindo uma hierarquia de ganhadores e de perdedores.

Trata-se de um jogo de soma nula, com níveis competitivos extremos. Para Vince Lombardi, citado em Kohn (1992), nestes contextos competitivos “ganhar não é tudo, é a única coisa”. Por isso, ainda de acordo com Kohn (1992), se deve analisar de perto os *quatro mitos* em que a competição é baseada, com o intuito de a saber interpretar e reconhecer com lentes apropriadas:

*O primeiro mito é que a competição faz parte da natureza humana.*

A introdução nas escolas de novos conteúdos programáticos de aprendizagens que visam reprogramar o espírito competitivo nos jovens, marca um significativo ponto de viragem no nosso sistema de ensino, à semelhança do que há muito ocorreu no modelo anglo-saxónico, baseado em princípios da suposta natureza guerreira do homem.

Será que a natureza primária do ser humano se inscreve numa condição de guerra? Ou que, pelo contrário, se inscreve numa outra dimensão de natureza cooperadora? Indo à raiz deste tema, Leakey & Lewin (Leakey & Lewin, 1977, 1993) defendem a tese de que os humanos evoluíram de estados anteriores de organização social partilhando tarefas, comida, e cooperando entre si, no que se pode considerar um estado natural da evolução social. (...) “os humanos não poderiam ter evoluído da forma notável em que indubitavelmente evoluíram se os seus antepassados não fossem criaturas fortemente cooperadoras. A chave para a transformação (...) é a partilha: a partilha de tarefas e a partilha de comida” (idem, p.9).

Outra das mais importantes características dos ancestrais do homem foi a da estabilidade da sua estrutura social. Os autores argumentam a favor desta tese ao considerarem que “os grandes primatas são especiais porque, devido à sua natureza, manifestam uma propensão para a sociabilidade, mais do que para serem solitários. (...) a ligação entre a mãe e o filho juvenil é claramente o elemento de estabilidade.” (ibidem, 1977, p.50-54).

Estes autores concluem que é pela observação dos primatas superiores, nossos primos naturais, que se consegue não só entender as formas de organização dos nossos antepassados, mas também compreender as subtilezas do comportamento dos grandes primatas e das características específicas das suas formas de organização. Cultura de cooperação e estabilidade dentro da família, na sua relação com o meio ambiente natural, são por isso duas marcas identificativas dos primitivos humanos e que fazem parte do seu “bilhete de identidade” social, do seu “*adn* comunitário”, quer no passado

remoto, quer no presente. As suas teses foram entretanto confirmadas e aceites pela comunidade científica.

Como síntese, é importante evidenciar que se estas características são específicas das sociedades ancestrais, é possível que elas tenham deixado marcas culturais indeléveis, porque a sociabilidade, o espírito cooperativo, o espírito de partilha e a estabilidade do grupo são essenciais à sobrevivência da espécie e terão sido estas características adquiridas pela evolução que conduziram os primatas, e dentre estes o homem, para o estágio em que hoje se encontram. Deve ter-se em conta estas características para se poder desenhar um mapa conceptual para compreender e caracterizar de uma forma coerente a natureza da natureza humana.

Os comportamentos assumidos de cooperação, partilha e estabilidade chocam com a mitologia dominante que vê a natureza como um palco de feroz competição. Richard Hofstadter, citado por Kohn, escreveu que “a sociedade Americana via a sua própria imagem na versão garras-e-dentes-afiados da seleção natural, e (...) os grupos dominantes foram entretanto capazes de dramatizar esta visão da competição como uma coisa boa em si mesma” (Kohn, 1992, 250).

A natureza apresentada como um campo de batalha visa legitimar as terríveis práticas sociais das modernas sociedades de controlo, em que a competição sem regras e a desregulação dos mercados são consideradas normais. Contrariando o mito, a competição surge como uma ameaça à necessidade natural de estabilidade social, à sociabilidade, e ao espírito cooperador e de partilha, características próprias da natureza dos grupos humanos.

*O segundo mito* é que a competição nos motiva para dar o nosso melhor.

Se a estabilidade e a cooperação são traços estruturais da organização das sociedades dos primatas superiores, tenhamos então em consideração que, em particular, a palavra cooperação se refere a uma combinação que não é meramente não-competitiva, pelo contrário, dado obrigar à coordenação de esforços para atingir objetivos. A cooperação, no atual contexto de organização da sociedade, será designada como cooperação estruturada, através da qual só se pode ser bem-sucedido se o outro também for bem-sucedido e vice-versa.

Admitimos por isso o princípio da reciprocidade, pelo qual eu só sou bem-sucedido no exercício de entrega ao outro, se na inversa houver o mesmo exercício em relação a mim. O sistema de recompensas, de qualquer tipo, é por isso admitido na base

dos resultados obtidos pelo exercício da cooperação. Dadas estas condições, assumimos não ser verdadeiro o princípio que a competição nos motiva para dar o nosso melhor, porque ela tem um ponto fraco – o de valorizar a procura a qualquer preço pela posição de “número um”.

Numa sociedade organizada de acordo com os princípios do jogo de soma zero, já referidos, os ganhos individuais serão sempre iguais às perdas do outro e, assim sendo, deve ponderar-se se cada um quer dar o melhor de si próprio num jogo em que raramente ganha o mais capaz e em que, ao invés, se sabe que o perdedor poderá ficar sem nada, como se de um jogo de cartas marcadas, e de soma nula, se tratasse.

Pelo contrário, a cooperação tem como ponto forte o sucesso de um depender do sucesso do outro, numa relação de dois sentidos. É por essa razão que a cooperação estrutural constitui uma alternativa fiável e viável à dicotomia tradicional egoísmo/altruísmo (Kohn, 1992, p.6-7) e coloca a proposta num patamar no qual a pessoa será bem-sucedida na medida em que, ao ajudar o outro, se ajuda a si própria.

*O terceiro mito* é que a competição nos oferece momentos de prazer. O prazer é um conceito subjetivo, de raiz cultural. Dele dizem os chineses tradicionais que o melhor prazer que se pode ter é chegar a casa depois de um dia de trabalho fatigante e mergulhar os pés descalços numa bacia de água quente. Não é certo que a ideologia liberal trate deste tipo de prazer. Prazer é, para nós e no nosso contexto, ter-se a possibilidade de ouvir o silêncio. Este aspeto, tão subtil quanto marcante, é fundamental para a compreensão do outro e do meio ambiente natural e social.

A competição provoca um inevitável ruído parasitário inibidor da aproximação e da comunicação humana. Então como agir num meio ambiente saturado de ruído de fundo, onde as pessoas não conseguem cooperar e interagir entre si? A resposta pode ser: *valorizando o silêncio*, porque se o ruído nos embute os sentidos, o silêncio abre-nos a alma, ajuda-nos a concentrar nos outros, faz com que os nossos horizontes se expandam e aumenta a nossa atenção ao mundo que nos rodeia: “quanto mais atentos estivermos, mais exatamente detetaremos o estado de espírito de outra pessoa” (Goleman, 2010).

A competição possibilita-nos a fruição desses momentos de silêncio, de escuta e de atenção ao outro? Para tentar responder a esta questão, consultámos a obra *L'Écoute*, de Kaepelin (1991). Nela, o autor interroga-se quanto ao facto de a escuta poder, ou

não, ser comparada a um sexto sentido. Ao procurar uma resposta, acaba por chegar à conclusão que sem escuta não há relação.

Tratando-se de um investigador que dedicou muito da sua vida ao estudo desta capacidade, facto é que o seu percurso de investigação é acentuadamente marcado pela convicção de que a escuta é uma das disposições que o ser humano menos privilegia. Faz sentido que, no contexto da competição, nos preocupemos em conceber espaços de escuta? Possivelmente não, porque a escuta envolve consumo de tempo e de energia, sem que dele se ache retorno visível e imediato!

Por isso, ao aceitarmos a questão anterior aceitamos também que grande parte das dificuldades em entender o outro poderá estar ligada ao facto de estarmos pouco disponíveis para ouvir contar o que ele tem para referir dessa mesma realidade. A competição não estimula a criação de espaços onde possamos gozar o prazer de escutar o outro e de lhe prestar atenção.

Se a criação destes momentos são importantes para escutar, ouvindo-se, para evitar a surdez psíquica, para organizar sinergias entre o que se vê, o que se escuta e o que se diz, para ouvir sem influenciar, para ouvir influenciando, para ouvir em silêncio e para ouvir o silêncio, então não será possível considerar esses momentos de prazer como integrando os princípios do universo da competição.

A este respeito, é conhecida a posição de Charles Chaplin, a propósito do fim anunciado do cinema mudo, na qual os ricos, os que vencem competições, “compram barulho, enquanto a alma se regozija com o silêncio natural”. Assim sendo, Chaplin defende a universalidade da expressão e do gesto, ou seja da naturalidade da expressão artística em condições de ausência total de artificialismos, de cínicas máscaras ou de subtis barreiras mistificadoras da realidade. Mas isso, para ele, só é concebível no resguardo do silêncio natural.

Poetas como Camilo Pessanha e Ruy Belo cantaram respetivamente a aproximação ao silêncio e o silêncio absoluto. O poeta e teólogo Tolentino de Mendonça, “aporta uma linguagem pura e cristalina, onde o silêncio importa tanto quanto o escrito”. Para este, “uma sociedade que não valoriza o silêncio é uma sociedade totalitária” (Alves, 2007). A vitalidade do corpo e do espírito não encontram nesta sociedade um espaço silencioso para se poderem afirmar.

O permanente ruído de fundo inibe propositadamente a experiência do eu consigo próprio e coloca uma muralha intransponível entre o eu e o outro. O ruído é

antagônico ao ato de escutar, provocando a alienação do eu em relação a si próprio, condicionado que está, privado que está de ouvir, de escutar e de compreender o outro.

O silêncio permite-nos comungar com a natureza e com o mundo, o que nos liga à poesia dos místicos, como S. João da Cruz. Um homem que vive em silêncio precisa de comunicar pela palavra. A palavra é uma imperfeição, uma aproximação à realidade, mas precisamos dela para nos sentirmos vivos, humanos, numa dimensão onde a imperfeição nos permita aceder à nossa condição verdadeiramente natural.

A competição antagoniza o silêncio, retira o prazer de fruir a natureza e de afirmar a condição natural do Homem. Daí poder-se compreender que este modelo social promova o ruído no espaço público, como forma de isolar cada pessoa em si própria, numa redoma de sons dramaticamente alienantes e de lhe retirar o prazer da vida que, nestas condições, não pode ser vivida em pleno.

*O quarto mito* é que a competição ajuda a moldar o caráter. Sobre este mito vale a pena ter em conta a competição por mercados e por matérias-primas como o petróleo, tomando este como exemplo de um bem do qual depende toda a economia mundial e da forma como condiciona as relações entre as nações e as pessoas.

Do petróleo, diz Éric Laurent (Laurent, 2007) que “tal como há anos atrás, os Estados Unidos da América (EUA) constituem o lugar ideal para se observar a crise” e para procurar caracterizar os principais ‘pontos de choque’ da nossa vida e do nosso meio envolvente social. Nos EUA pode por isso avaliar-se até que ponto a competição - e o ruído que dela emana -, molda ou não o caráter do Homem.

Para observar esse mundo oculto do petróleo há um nome que se deve reter, o de John Rockefeller. Tendo presente a sua biografia, esta personagem ajuda a tipificar o estilo competitivo e a clarificar a tradição filantrópica americana de uma nova forma, dado que ele se definiu a si próprio como um filantropo. Rockefeller tem um perfil que ainda hoje está em construção, apesar da sua morte (idem). O poder acumulado e as práticas da sua empresa, a Standard Oil, foram consideradas oficialmente como predatórias, o que levou o Governo da EUA a dividi-la em 34 clones, no ano de 1911, das quais emergiram três novos gigantes mundiais: a Exxon, a Mobil e a Chevron. Em todas elas Rockefeller manteve posições acionárias, o que lhe permitiu continuar a deter posições de liderança no setor (ibidem).

Jerome Greene, o primeiro Secretário da Fundação Rockefeller, caracterizou-o como “o homem mais não-emotivo que alguma vez conheci” (Gosling, 2008). Ainda

segundo Laurent, os líderes da indústria petrolífera “não se aproximarão nunca de um poço de petróleo, pelo contrário, e manifestarão uma total ingratidão para com os homens do terreno, os prospectores aos quais devem, afinal, a sua riqueza” (id. ibidem).

Esta impressão digital provocou até hoje um efeito de imitação na bolsa de valores de Nova Iorque e de Londres e no mundo empresarial ocidental. Na academia foi mesmo possível começar a apresentar, a aceitar, a ensinar e a desenvolver teorias que valorizam os princípios da competição.

Rockefeller acumulou bens e riqueza à custa da destruição de bens, da riqueza e das vidas dos que com ele entraram em competição (id. ibidem), num jogo de soma zero, gerando em algumas gerações um clima económico e social ausente de regras, e contribuindo para uma ansiedade e uma crispação coletivas que perduram até hoje.

Os exemplos são inúmeros e multiplicam-se até à actualidade. Por exemplo, Richard Fuld, o líder do banco americano Lehman Brothers, à época número cinco do mundo e entretanto falido, nunca mostrou qualquer tipo de emoções em relação ao que o rodeava. Cita-se que, num dos encontros de trabalho que promoveu afirmou, em relação aos concorrentes - “sou amável, sou adorável, mas o que realmente quero fazer é apanhá-los, arrancar-lhes o coração e comê-los antes que morram”. A afirmação, gravada num vídeo interno do banco, foi dada a conhecer a todos os colaboradores (Maartensz, 2012).

Trata-se de uma filosofia de tal forma agressiva, do ponto de vista das relações humanas, que há investigadores sociais que consideram estas pessoas como *psicopatas corporativos* (idem). Boddy estima que “são somente o 1 por cento de pessoas que não têm consciência nem empatia” (Boddy, 2011). Defende que possuem posições-chave nas atuais corporações financeiras, “são capazes de influenciar o clima moral de toda a organização e deter considerável poder, tendo causado a crise [bancária]” (idem).

Para a teoria económica e social preponderante, assim como para os discursos preponderantes no espaço público, as relações comunitárias estabelecem-se com base nos princípios da competitividade, com líderes com estes perfis. Esta competição fortalece o carácter? As evidências revelam que, se for no sentido perverso da natureza humana, a resposta é afirmativa.

No entanto, os exemplos de generosidade também se sucedem no mesmo contexto social: por exemplo, Harry Hopkins, que trabalhou na equipa de Roosevelt, por um salário minúsculo e num escritório apertado com poucas condições, devido às

tensões psicológicas e ao trabalho continuado e extenuante, acabou por ver a sua saúde gravemente afetada. Foi uma figura humilde e autoapagada, que desenvolveu na sombra um trabalho notável. Com isso conseguiu devolver aos EUA a moral e a autoestima perdidas com a Grande Depressão (Brogan, 1985).

Foi uma personagem-chave do *New Deal*, que serviu o Estado e que nada quis para si, exprimindo assim não só o sentido verdadeiro de serviço público, como uma relevante característica do espírito norte-americano. Os EUA devem-lhe muito, mas nada será demais para pagar tais serviços, dado o valor do seu legado (idem). Poderia ter sucedido a Roosevelt, caso a sua saúde o tivesse permitido. Apesar disso, nunca lhe outorgaram o relevo público que merecia, e o seu valor e a sua enorme obra foram minorizadas até ao presente.

O presidente Roosevelt, responsável pela recuperação da América da Grande Depressão, teve que enfrentar a inimizade dos grandes interesses financeiros de Wall Street. Com raras exceções, os grandes decisores da elite financeira e os líderes dos grandes negócios “cortaram com ele completamente” (idem), tal como fizeram com Hopkins. Tanto no caso de Roosevelt como no de Hopkins os que mais beneficiaram com a recuperação do desastre económico da *Grande Depressão* foram exatamente aqueles que mais tinham contribuído para que aquela tivesse ocorrido. E que, depois de terem recuperado, revelaram o mesmo tipo de atitude de ingratidão e de desprezo em relação àqueles que mais fizeram não só para recuperar o País, como para os salvar da falência ou mesmo da prisão (ibidem).

Actualmente, há claros indícios que o modelo ganhou raízes e se expandiu a todo o mundo. Com as fusões e as aquisições empresariais, assim como com as práticas entretanto seguidas no modelo de globalização, há teóricos que defendem que as corporações se assemelham hoje a canibais. No atual sistema, como o conhecemos, “as corporações são como canibais, desmembrando e devorando outras corporações competidoras” (Elkington, 1998).

A competição molda o carácter? A competição *parece* moldar o carácter desses decisores de tal forma que a caracterização do filósofo Hobbes é atual em relação a *esta* natureza humana, a esta impressão digital de ausência de valores e de desrespeito pela dignidade das pessoas que servem as organizações e o Estado de acordo com o espírito e os princípios do *bem comum*, entendido como *serviço público*.

Mandelbrot dá-nos a sua própria visão sobre as implicações deste espírito, quer

na ciência, quer na organização social, ao considerar que “a ciência arruinar-se-ia se (como os desportos) pusesse a competição acima de tudo o mais, e clarificasse as regras da competição pela separação em especialidades estritamente definidas” (Gleick, 1989).

Porque no atual sistema social familiar e de ensino não se valorizam, nem transmitem, os princípios do espírito empreendedor e porque as organizações não partilham o mesmo espaço, por incapacidade, há condições para se reagir ao contexto e criar espaços onde se manifestem e concretizem os atos filantrópicos e altruístas e a cooperação interinstitucional e interpessoal.

Com atitudes proactivas é possível prever o surgimento de grupos e de organizações impregnadas dessa nova cultura, como ação reativa e adaptativa ao meio ambiente, com missões e estratégias, objetivos e meios, formas de avaliação e de correção, em processos de decisão e liderança que reflitam e interiorizem os constrangimentos existentes, através de processos complexos de aprendizagem, adaptação e novas formas de ação (Schein, 2004).

### **1.3. DIMENSÕES DA COMPONENTE CULTURAL DAS ORGANIZAÇÕES**

#### **1.3.1 A Cultura organizacional e os processos de liderança**

Cultura e liderança são dois aspetos da mesma realidade, embora não possamos confundir os princípios do líder enquanto indivíduo, com os princípios partilhados que estão na base do conceito de cultura organizacional.

Identifica-se a cultura organizacional como o sedimento de práticas filtradas pela experiência, que se manifesta nas formas como se processou o domínio instrumental. Trata-se de um conceito estrutural baseado no processo de trabalho e na interação estabelecida entre o sujeito – o líder e os liderados – e a organização, assente nas relações internas entre si e dessa organização com o exterior.

Schein (2004, p.109) entende a cultura organizacional, nesse sentido, como o “resíduo do processo de aprendizagem”, pesando os recursos alocados para resolver problemas de adaptação ao meio.

Hofstede et al. (1990) consideram que a cultura é holística, historicamente enquadrada, um produto do homem e - logo - rígida à mudança, um fenómeno socialmente construído partilhada por vários grupos de pessoas, imaterial e vaga - logo,

de difícil captação e assimilação - e que os mitos, os rituais e os símbolos são ordens de grandeza antropológica usados para a caracterizar.

Neste complexo saber-fazer e saber-estar, a organização deve conseguir atribuir a cada membro um espaço de afirmação singular, aprendendo em simultâneo a respeitar o espírito do conjunto e desenvolvendo competências para o domínio dos instrumentos, fundamentais na luta pela sobrevivência e na afirmação pelo reconhecimento. Se os instrumentos “fixam as regras segundo as quais se pode repetir, sempre que se quiser, a sujeição dos processos naturais” (Habermas, 2001, p.25) e se consagram as formas de sujeição da natureza num processo de tentativa e erro, a luta pelo reconhecimento faz sentido através da correta aplicação dos princípios contidos no espírito de missão do líder, coerentes com a sua prática assente em princípios morais, e insistentemente perseguidos no interior da organização.

À medida que uma organização evolui e se modifica, esses princípios defendidos pelo líder disseminam-se e passam a fazer parte das experiências partilhadas no seu interior. No processo, emergem práticas que são aceites como boas porque são acertadas para a solução dos problemas que vão surgindo, por permitirem em simultâneo a sobrevivência no ambiente externo hostil e contribuírem para a integração interna à própria organização.

No sentido evolucionista, todas as organizações começaram por ser de pequena dimensão. Com o tempo, os grupos constituídos sentiram a importância dos laços culturais criados e o conforto da estrutura organizada, com procedimentos definidos e regras estabelecidas, pelo líder e com o líder. Mas também puderam experienciar a dependência da cultura organizacional e o desconforto motivado pela privação de procedimentos e de regras definidas. O vazio provocado pela ausência de referências, origina uma reação emocional, com o fim do silêncio e do imobilismo por parte do grupo e a emergência de uma nova atitude de liderança, com o mesmo líder ou com outro que o substitua. A génese de uma nova cultura ocorre quando o vazio existente é preenchido por novos procedimentos e por um novo estilo de liderança, visto mais como uma nova forma de agir, partilhando, do que uma nova pessoa.

No seu processo de crescimento, as organizações desenvolvem dinâmicas de grupo, tendentes a definir as regras e os processos de sobrevivência, de adaptação externa e de reconhecimento, definindo os seus objetivos, meios, normas de avaliação e formas de correção de desvios. O ponto crítico de sucesso do grupo e da organização

está não só na combinação equilibrada entre todas estas variáveis, mas também em evitar focar-se em todas elas em simultâneo. Para Schein (2004) os métodos selecionados por uma organização para gerir essa combinação e medir as suas atividades e compromissos de acordo com essas regras e processos de sobrevivência, constituem elementos centrais da sua cultura, podendo os consensos gerar-se a partir daqui, criando condições para uma efetiva integração interna (Schein, 2004, p.104).

Para que essa integração organizacional seja efetiva devem existir condições, que Schein define como (i) linguagem e categorias conceptuais comuns; (ii) limites e critérios para a inclusão e a exclusão grupal; (iii) distribuição razoável de poder e de estatuto; (iv) normas de amizade, amor e proximidade; (v) sistema adequado de recompensas e de penalizações; (vi) explicações para o inexplicável (idem, p.111).

(i) o funcionamento harmonioso do grupo depende de um simples e eficaz sistema de comunicação, e de uma linguagem passível de interpretar os sinais emitidos no grupo e no exterior, devido ao facto de haverem limites do organismo humano ao excesso de estímulos e à incerteza;

(ii) o grupo tem que definir as condições claras para que cada um dos seus elementos conheça as fronteiras da sua participação, quem está incluído e excluído, quem tem estatuto para ser membro do grupo;

(iii) em cada grupo deve ser clara a hierarquia e o estatuto de poder, no sentido de a ele aceder ou dele ser excluído, havendo o cuidado de se estabelecerem as regras por consenso, para evitar situações de potenciais conflitos tendentes a destruir o equilíbrio;

(iv) as regras do jogo devem ser claras, quer se trate das dimensões relacionais que tenham em conta os pares e o género, com o objetivo de acertar no grau de abertura e de intimidade das relações a estabelecer para atingir os objetivos de gestão. O consenso é também aqui fundamental;

(v) os atos reconhecidos como bons para a organização e os que são considerados maus devem ser identificados e definidos consensualmente para que todos conheçam e reconheçam os critérios de recompensas e de punições;

(vi) a atribuição de significado a acontecimentos imprevistos deve possibilitar as respostas adequadas, para evitar situações de ansiedade. A reação certa e adequada aos imprevistos é um fator que contribui para a estabilidade do grupo.

A criação de condições para a integração organizacional depende do papel do líder e da forma como a cria e lhe molda o clima. Ainda para Schein (ibidem) há mecanismos primários e secundários pelos quais os líderes impregnam e transmitem a cultura organizacional, numa síntese apresentada na tabela seguinte (id.ibidem, 246-62).

**Tabela 4 - Como os líderes impregnam a organização com as suas crenças, valores e pressupostos**

<b>Mecanismos primários, de geração de cultura</b>	<b>Mecanismos secundários, de articulação e reforço</b>
Atenção regular	Desenho organizacional e estrutural
Avaliação e controlo	Sistemas e procedimentos organizacionais
Reação a incidentes críticos	Ritos e rituais da organização
Reação a crises organizacionais	Desenho do espaço físico, das fachadas e edifícios
Alocação de recursos	Histórias sobre acontecimentos importantes
Definição do papel do modelo organizacional	Histórias sobre pessoas relevantes
Definição do papel do ensino e da formação	Princípios formais da filosofia organizacional
Atribuição de recompensas e de estatutos	Princípios formais de credos e de documentos-chave
Recrutamento, seleção, promoção e despedimento	

Fonte: Schein,( 2004).

É através deste conjunto de mecanismos que os líderes criam um clima adequado para que as suas organizações ajam como organismos vivos, que pensem e sintam com base na sua própria consciência e se adaptem a novas condições num mundo turbulento e em permanente mudança. Nestas condições, podemos estar em presença de uma situação paradoxal: dado que a cultura é uma base da estabilidade organizacional e que as culturas fortes são difíceis de alterar, como se pode perspetivar a adaptação rápida senão através de uma maior flexibilidade e de uma mais elevada capacidade de aprendizagem? Schein (2004) propõe a este propósito um conjunto de atributos para uma cultura de aprendizagem (idem, p. 394):

**Tabela 5 - Dimensões relevantes de uma cultura de aprendizagem**

<b>Proatividade</b>	<b>Orientação para o futuro</b>
Empenhamento em aprender a aprender	Compromisso com a comunicação relevante
Pressupostos positivos sobre a natureza humana	Compromisso com a diversidade

O meio ambiente pode ser controlado	Compromisso com o pensamento sistemático
Compromisso com a verdade	Compromisso com a análise cultural

*Fonte: Schein (2004)*

Proatividade, porque é necessário que uma cultura de aprendizagem assuma que a relação com o meio ambiente só será efetiva se os agentes forem dinâmicos na resolução dos problemas e na aprendizagem.

Empenhamento em aprender a aprender para compreender as mudanças no ambiente externo e as adaptações no meio ambiente interno necessárias a uma boa compatibilidade entre as duas dimensões organizacionais.

Pressupostos positivos sobre a natureza humana, porque em última instância ela é boa, no sentido em que foi anteriormente definida por Leakey (1994). Este pressuposto é essencial para a sobrevivência da organização, devido à necessidade que existe em manter a estabilidade e a segurança, não só como elementos de base para uma forte cultura, mas também como apoios seguros para assegurar a sustentabilidade futura da organização, que se pretende maleável e adaptável a novas e exigentes condições.

Atenção e controlo do meio ambiente, porque uma cultura de aprendizagem num meio ambiente volátil deve pressupor da parte dos líderes um nível adequado de controlo, e de aguda atenção sobre o ambiente.

Compromisso com a verdade, no sentido em que a resolução de problemas tem fortes implicações com o pragmatismo e com a procura pela verdade, o que poderá apanhar de surpresa alguns líderes devido à sua impreparação para lidar com a sua própria falta de habilidade e de sabedoria (Schein, 2004, p.398).

Orientação para o futuro, no sentido de os líderes encontrarem a forma de pesar as suas estratégias tendo em conta o longo prazo e o curto prazo. Num meio ambiente volátil, o apego ao passado e a liderança conduzida ao sabor do momento, podem não ser adequados para a sobrevivência da organização.

Compromisso com a comunicação relevante, porque um meio ambiente complexo, tanto interno como externo obriga à criação e gestão de um bom modelo de comunicação, para facilitar os contactos entre todos os elementos ligados ao processo decisional, organizacional e de liderança.

Compromisso com a diversidade, no sentido em que a complexidade do meio exige que se crie um conjunto de recursos necessários para fazer frente aos acontecimentos imprevistos. A diversidade é entendida como a inevitabilidade do

aparecimento de subculturas, ou de formas diferentes de os grupos analisarem e decidirem sobre as melhores formas de resolver problemas e tomar decisões.

Compromisso com o pensamento sistemático, devido às interdependências estabelecidas num mundo globalizado que podem sugerir a substituição de formas lineares de abordagem dos problemas por formas mais sofisticadas de pensar a realidade, o que torna o processo decisional e os modelos mentais mais recetivos à aprendizagem sistemática.

Compromisso com a análise cultural devido à exigência que recai sobre o líder de estar recetivo e demonstrar capacidade para trabalhar em meios ambientes culturalmente diferentes daqueles onde se movimentou (Schein, 2004, p.402-404).

Ter em conta estas dimensões é um imperativo organizacional e de processos de liderança que possam permitir responder às necessidades crescentes de adaptação e mudança, passando a melhor observar e compreender o mundo e o Outro, através de lentes culturais.

### **1.3.2 A inteligência e a liderança emocional**

As capacidades humanas e a inteligência emocional foram objeto de estudo na área da psicologia durante bastante tempo e há hoje um corpo de investigação que dá relevo a essas características como fatores importantes para o sucesso na vida pessoal e profissional das pessoas. Hoje constitui uma forma de avaliar quer os processos de tomada de decisão, quer os processos de liderança, quer pessoais quer grupais.

À medida que as mudanças se operam nos sistemas e nas relações de trabalho, assim como na inter-relação das organizações com o meio ambiente externo, assim aumentam as pressões sobre os atores, de tal forma que os recursos físicos, emocionais e cognitivos adquirem uma importância relativa cada vez mais relevante.

Nos estudos sobre a inteligência, os psicólogos valorizam os aspetos cognitivos e não-cognitivos do homem, incluindo nos primeiros a memória e a capacidade de resolução de problemas e nos segundos as emoções e a intuição, principalmente (Cherniss, 2000). Nos inícios da década de 90 do século XX aceitava-se que os aspetos não-cognitivos desempenhavam um significativo papel na vida das pessoas e eram importantes fatores de sucesso nos locais de trabalho.

A expressão “inteligência emocional” surge nessa década e é proposta por Salovey e Mayer, culminando uma série de investigações desenvolvidas por outros

autores (Cherniss, 2000). Para aqueles, a inteligência emocional é considerada como um subconjunto da inteligência social, caracterizada pela “capacidade de monitorizar as sensações e emoções próprias e dos outros, para as identificar entre si e para usar essa informação para guiar o pensamento e a ação do próprio” (Salovey e Marvey, 1990).

Referem posteriormente a inteligência emocional como incluindo um conjunto de outras inteligências (*hot intelligencies*) – a social, a prática e a pessoal. Consideram que estas operam em condições de “cognição quente” (*hot cognition*), bastante importantes para os indivíduos, tanto do ponto de vista emocional como individual (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

Aquele conjunto, identificado com as competências emocionais, constitui os atributos profissionais que podem e devem ser aprendidos, e são apresentados na tabela seguinte. Para Goleman, “a nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial foi aproveitado para aprender e dominar essa destreza, e para transformar a inteligência em recursos com aplicação prática profissional” (Goleman, 2001).

**Tabela 6 - Competências emocionais**

	<b>Eu - Competência social</b>	<b>O outro - Competência social</b>
<b>Reconhecimento</b>	<b>Consciência do “eu”</b> Consciência emocional do “eu” Rigorosa auto-avaliação Autoconfiança	<b>Consciência social</b> Empatia Orientação para o serviço Consciência organizacional
<b>Regulação</b>	<b>Autogestão</b> Autocontrolo Confiabilidade Consciência Adaptabilidade Orientação para a ação Iniciativa	<b>Gestão relacional</b> Desenvolvimento dos outros Influência Comunicação Gestão do conflito Liderança Catalisador da mudança Criador de ligações Trabalho de equipa e colaboração

Fonte: Goleman (2001)

Na tabela considerou-se o “eu” como o significado mais correto para o “self” na língua do autor. Seguimos Damásio, quando este considera que para o termo “self” não existe tradução satisfatória na língua portuguesa e que optou por traduzi-lo por “eu”,

depois de ter tentado noutra obra – *O Sentimento de Si* (Damásio, 2000) – ultrapassar esse obstáculo da correspondência linguística (Damásio, 2010).

Considera-se a consciência como uma manifestação biológica, que emerge nos seres vivos de uma forma complexa, como resultado de uma necessidade orgânica de regulação (Damásio, 2000), pela qual o organismo reage aos estímulos informativos externos. Os organismos têm uma capacidade limitada de processamento da informação, de tal forma que os seus estados internos se adaptam, em ligação com a informação recebida do exterior.

A consciência ocorre quando surge a necessidade de retirar o melhor rendimento do processo de regulação interna, face aos estímulos externos, pelo que um organismo produz imagens do que acontece tanto no exterior como no seu interior, num processo autobiográfico. Neste, podemos reconhecer a nós próprios, atualizando permanentemente a nossa imagem quando olhamos para nossas experiências passadas.

A identidade do *eu* pode assim ser entendida como uma identidade do corpo e a consciência como o produto da regulação do próprio corpo, do ponto de vista biológico. A consciência e o *eu* estão por isso inscritas no mundo natural. A paleta de competências emocionais, proposta por Goleman na tabela anterior, parte da necessidade de estabelecer os critérios pelos quais o homem se relaciona num meio ambiente social e organizacional.

As competências emocionais são atributos que se adquirem pela prática (Goleman, 2001). A primeira componente da inteligência emocional (IE) é a autoconsciência emocional, pela qual cada um sabe o que sente; a segunda componente é a autogestão emocional, como sendo a capacidade para dominar a ansiedade e a irritação, controlar os impulsos primários e, com isso, controlar as suas consequências perversas; a terceira componente é a consciência social, nela se incluindo a dimensão essencial da empatia.

Por fim, a gestão relacional, identificada com a competência social, tem a ver com a nossa capacidade de influenciar emocionalmente outras pessoas, ou de termos consciência das nossas próprias emoções. “Se não formos capazes de controlar os nossos acessos ou impulsos emocionais e se nos faltar a empatia, há menos possibilidades de sermos bem-sucedidos nas nossas relações” (idem).

A capacidade de controlar os nossos impulsos emocionais e a empatia constituem bases para um bem-sucedido processo de liderança. Em ações que envolvam

em simultâneo pessoas e organizações, é decisivo existir uma forte componente de liderança. O principal atributo do líder é o de ter a capacidade de valorizar os sentimentos positivos nos que por ele são liderados, o que ocorre quando se consegue ampliar nestes a paleta de sentimentos positivos.

Goleman também considera que um líder com esta capacidade constitui um “ímã emocional”, que consegue transmitir emoções, criar o ambiente propício para que estas se espalhem, e atrair pessoas talentosas para o seu círculo de trabalho e de influência, constituindo-se um efeito de dominó que afeta positivamente o clima emocional de toda a organização (Goleman, 2007, p. 29-32).

Este é o tipo de “liderança primal”, pela qual o líder potencia o clima de sentimentos positivos nas pessoas que o rodeiam (idem, p.9) como se constituíssem uma caixa-de-ressonância. Este efeito considera-o Goleman como o de uma *liderança com ressonância* (ibidem, p.39-51), que permite contrariar com eficácia o ruído de fundo provocado pelo sistema.

À semelhança dos poetas, também aqui se evidencia o valor do silêncio para garantir o exercício da liderança primal e valorizar o papel das emoções, a “cola que une os membros de uma equipa entre si e que liga à organização” (id. ibidem, p.40), de uma forma que esses sentimentos produzem efeitos mais do que proporcionais aos que se obteriam se as pessoas agissem na ausência de um tal tipo de liderança e de clima emocional. Com uma liderança inteligente e emocional as pessoas sentem o conforto do apoio do grupo, valorizam-se, desenvolvem uma atividade que as beneficia e que, na volta, acaba por beneficiar toda a organização.

Numa liderança inteligente, a ressonância manifesta-se no líder que tem em conta os domínios mais importantes da inteligência emocional: a autoconsciência, o autodomínio, a consciência social e a gestão das relações.

Um líder emocionalmente inteligente desenvolve:

- a sua própria *autoconsciência*, porque: tem consciência das suas emoções e das emoções dos outros, está em sintonia com os seus sinais interiores, privilegia a empatia no processo de relacionamento organizacional, e tem autoconsciência – porque esta é a base de tudo;

- o seu *autodomínio*, porque consegue gerir as emoções e os impulsos próprios, antecipa as situações de tensão e de conflito, treina para controlar as emoções e os impulsos - não as reprimindo -, e canaliza as emoções e os impulsos de forma útil;

- a sua *consciência social*, porque as suas relações têm por base a empatia, está em sintonia com os sentimentos dos outros, partilha valores e define estratégias e prioridades para a sua organização;

- uma *boa gestão de relações*, porque compreende as suas próprias visões, tem noção realista dos seus próprios valores, compreende as emoções do grupo e tem conhecimento da sua própria orientação e das suas próprias prioridades.

Um líder que exerça a sua atividade com base nestes princípios não só cria ressonância no seu grupo, como o consegue espalhar por toda a organização. A posse destas competências de liderança é essencial para a atividade do dia-a-dia organizacional e para o sucesso de uma estratégia que privilegia as pessoas para trabalhar em conjunto e obter sucesso onde, noutras condições, seria difícil ou impossível obtê-lo.

### **1.3.3 O fractal cultural**

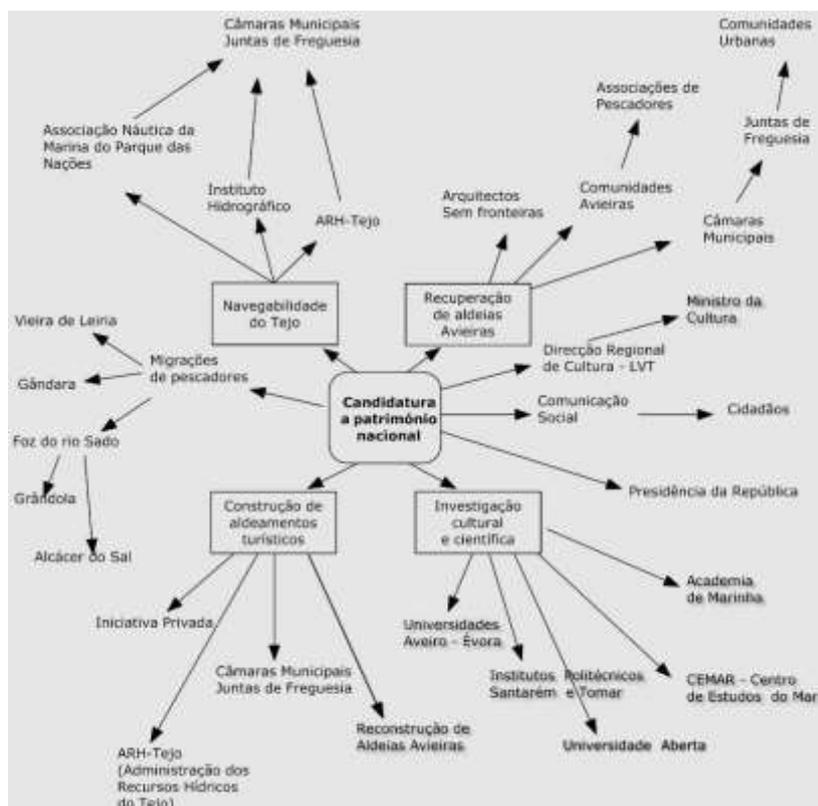
Um fractal é um objeto geométrico que pode ser dividido em partes, cada uma das quais semelhante ao objeto original. Diz-se que os fractais têm infinitos detalhes, são geralmente autossimilares e independem de escala. Em muitos casos um fractal pode ser gerado por um padrão repetido, tipicamente um processo recorrente ou iterativo. Aproximações de fractais são encontradas frequentemente na natureza. Estes objetos exibem uma estrutura complexa próxima aos objetos matemáticos, porém finitas, se as observarmos em escalas maiores. Os fractais naturais estão à nossa volta, bastando para isso observarmos as nuvens, as montanhas, os rios e seus afluentes, os sistemas de vasos sanguíneos, os feixes nervosos... Com maiores ou menores graus, estas figuras estão classificadas em diversas magnitudes. A evolução do modelo que consideramos é sintomaticamente imprevisível, tal como ocorre com os fractais.

À semelhança da física, também aqui notámos que o projeto evoluiu de uma forma que inicialmente não estava prevista. A uma candidatura a património nacional, sucedeu-se uma candidatura a um projeto de investimento. A um conjunto limitado à partida a poucas pessoas e instituições evoluiu-se para cerca de uma centena passados dois anos. A um número definido e finito de projetos de ação, evoluiu-se para uma teia complexa de projetos, subprojectos e iniciativas que se assemelham a uma nuvem. A uma trajetória que parecia inicialmente previsível e linear, sucedeu-se um conjunto de trajetos e de marcação de trilhos, como se nele houvesse vida própria e pudesse desenhar autonomamente no espaço uma silhueta com contornos de complexidade

elevada. Por este conjunto de razões foi possível conceber um diagrama de síntese evolutiva do projeto a partir de um núcleo, ou centro nevrálgico, do qual irradiam vasos capilares ou feixes, de tal forma que, se estavam inicialmente previstos e eram de fácil previsibilidade, acabaram por evoluir de uma forma aparentemente aleatória. Constatou-se que essa evolução se fez dentro da moldura do projeto e, apesar de teoricamente apresentar infinitos detalhes de combinações possíveis, a sua evolução revelou-se finita.

Damos como exemplo o esquema do projeto de candidatura da Cultura Avieira a património nacional. Inicialmente concebido em 2007 para ser uma proposta a património imaterial, evoluiu para a possibilidade de incorporar os locais onde a Cultura Avieira se manifestou e manifesta, daí resultando a extensão da ideia inicial à recuperação das aldeias Avieiras, já em 2009. Neste ano, com as sugestões entretanto apresentadas por parceiros e avaliadores da CCDR-Alentejo, foram igualmente incluídas a navegabilidade do Tejo e a investigação cultural e científica. Daqui resultou uma evolução inesperada e quase aleatória, traduzida pelo esquema seguinte:

**Figura 3 – Evolução aparentemente aleatória do projeto da Cultura Avieira**



É este um modelo que encontra na cooperação a via mais efetiva para ser aceite quer pelos parceiros, quer pelos avaliadores, quer pelo público-alvo, dependendo a sua sustentabilidade quer do grau dessa aceitação, quer da transparência e autenticidade dos

processos de trabalho. No interior deste aparente caos, a Cultura Avieira surge como aglutinador da evolução coerente do sistema, o que concorda com Morin, quando considera que “é muito importante enraizar qualquer teoria da cultura, na sociedade de onde ela brota”, adiantando que “é necessário igualmente enraizar o conhecimento científico nas suas condições socioculturais de formação” (Morin, 1984, p.27).

A aceitação do modelo dependeu da forma como os líderes do projeto definiram os objetivos e os souberam tornar claros e concretizáveis junto dos pares, tendo tal dependido da intencionalidade como agiram, da bondade com que atuaram e da capacidade em pensar e em executar bem.

É um modelo que faz anteceder às técnicas os princípios e os valores que norteiam os líderes e conseqüentemente a ação. Assim sendo, mais importante do que conhecer e manipular bem os indispensáveis instrumentos técnicos – comuns a qualquer projeto e assimiláveis nos bancos universitários e no treino – propõe este modelo de trabalho a primazia dos princípios e dos valores que antecipam a ação. A este respeito, a pirâmide evolutiva sugerida na figura 4 pode ser replicável num projeto futuro de investigação, assim como noutra área de atividade e/ou de investigação.

**Figura 4 – Um modelo replicável de trabalho**

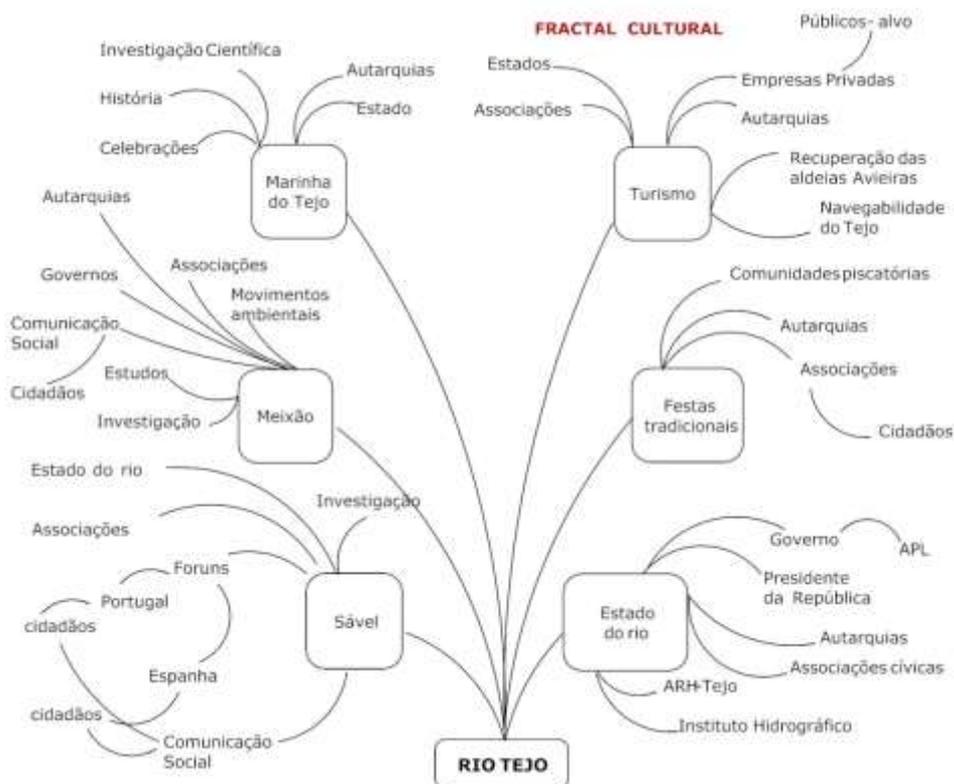


O conjunto (recuperado) das aldeias Avieiras é a principal razão de ser do projeto de candidatura, e da auto-sustentabilidade do projecto de investimento PROVERE

A partir de uma ideia simples, traduzida numa massa crítica limitada à partida – como nos casos esquemáticos da *candidatura a património nacional* e do *Rio Tejo* - parece que, à medida que o projeto evolui, cada vez emergem mais subprojectos, mais pessoas interessadas e participativas e mais ações progressivamente se (re)programam.

Estas circunvoluções, traduzidas no reforço progressivo da massa crítica inicial, foram totalmente imprevisíveis na sua evolução temporal, assim se mantendo hoje em dia, tal como o esquema seguinte sugere (Figura 5), de defesa do património natural do Tejo:

**Figura 5 – Proposta de candidatura a património nacional imaterial**



Tal obrigação não só a um esforço acrescido de trabalho e de capacidade de síntese, como a um refinamento dos níveis de organização, tanto formal como informal. Os novos *entrantes* obrigaram a estrutura a aperfeiçoar-se, apresentando ramificações cada vez mais finas e subtis, com evoluções quase aleatórias, mas todas tendentes a atingir os interesses das organizações e dos cidadãos e as suas aspirações a uma vida boa, sempre dentro dos limites do possível, ou seja, dentro de um universo finito de possibilidades.

Um *fractal cultural* pode ser então uma ideia simples - com incidência num recurso endógeno local -, como a proposta de uma homenagem a uma figura esquecida pela história, mas relevante no contexto local ou regional em que viveu; pode ser um ato elaborado, com forte impacto regional e nacional, como o foi a construção da barragem do Alqueva – ignorada e desvalorizada durante tanto tempo; ou pode ser um projeto focado num ícon cultural, indutor de fortes impactos que cruzem transversal e verticalmente o sistema de organização comunitária, como pode ser o caso do projeto de candidatura a património nacional do Cavalo Garrano do Minho, com um expectável

forte impacto em termos de turismo e de desenvolvimento regional em toda a região do Alto Minho.

Repare-se que *nestes três exemplos se verificam três circunstâncias essenciais*: (i) a geração de massa crítica e de sinergias de escala; (ii) o impacto em cadeia com implicações holísticas, que não só as estritamente económicas; e (iii) os efeitos aglutinadores e unificadores das capacidades cívicas e humanas. Não havendo necessidade de se ser exaustivo, pode confirmar-se que este padrão tem emergido noutros projectos.

À medida que fomos organizando o mapa que permitiria sistematizar e esquematizar o conjunto real de ofertas turísticas ao longo do rio para se elaborar uma proposta fundamentada de Rota, foram emergindo sucessivamente vários pontos fortes de interesse e desenhadas inúmeras oportunidades de negócio, com base em dezasseis pontos estratégicos de apoio à atividade turística e cultural. Aqui, de novo, estávamos em presença de uma *árvore* que evoluía a partir de um tronco comum, o Tejo, da qual se destacavam ramos, dos quais sobressaíam ramificações, cada vez mais finas, e cujas extremidades se tocavam em quase todos os pontos do percurso, de uma forma sistémica. Se se verificarem as mesmas condições que temos presenciado na evolução do projeto dos Avieiros, é de supor que também na evolução da Rota, as mesmas causas provoquem os mesmos efeitos, traduzidos na criação de sinergias em crescendo, se a liderança e as correspondentes tomadas de decisão tiverem em conta os princípios organizacionais já definidos, assentes em bases sólidas de cooperação – interpessoal e interinstitucional – de altruísmo e de filantropia.

**Tabela 7 - Exemplos do que podem vir a ser fractais culturais**

<i>Exemplos do que podem vir a ser fractais culturais</i>	<i>Hábitos e atitudes educativos e culturais que provocam conjuntos vazios</i>
Cultura Avieira Cultura da Gândara O Tejo nacional Reprodução do Sável O Tejo Ibérico Culturas ribeirinhas de Castilla Cooperação ibérica universitária Intercâmbio científico IPS-UCLM Intercâmbio científico UE-UCLM	Indiferença & Individualismo Medo e hostilidade às ideias inovadoras Resistência à mudança Repressão de talentos Preconceito e intolerância em relação ao outro Interesses instalados “A ideia não é minha” Falta de hábitos de trabalho de grupo Fechamento em pequenos mundos

O fractal é então a adaptação, por analogia, do conceito matemático ao estudo dos fenómenos humanos. Se o fractal está presente em toda a natureza, algumas experiências efectuadas no campo da física revelaram estruturas, como os “fetos”, em tudo semelhantes às que aparecem na natureza, originadas experimentalmente pela aplicação de cargas energéticas a placas de acrílico.

A visualização dessas estruturas é sugestiva porque evocam diagramas organizacionais atípicos, onde essas mesmas estruturas são recorrentes. Por coincidência, em projetos de desenvolvimento económico com base em consórcios institucionais, o surgimento e a associação de cada vez maior número de instituições, carrega esses mesmos projetos de cargas energéticas adicionais e a sua evolução parece apresentar uma configuração em tudo semelhante a um fractal.

#### **1.3.4 O triângulo virtuoso**

Correia (2011, 11) considera que há três dimensões associadas ao desenvolvimento sustentável: a ambiental, a social e a económica. A primeira foca-se na necessidade de conservar o meio ambiente; a segunda remete para o primado do social em todas as ações que visem beneficiar as comunidades com os frutos da atividade económica; e a terceira visa o desenvolvimento regional, com base nos recursos endógenos disponíveis.

Essas três dimensões, - consideradas *pólos*, e que visam “o alargamento da fronteira da qualidade de vida” (idem) -, são consideradas pelo autor como fazendo parte integrante de *um triângulo virtuoso*. Concordamos com a designação proposta, porque para liderar um processo de desenvolvimento humano as três dimensões devem ser tidas em conta, dado só fazerem sentido se forem conjugadas, para que as políticas regionais – nas quais a educativa é decisiva – possam ser bem-sucedidas.

A experiência adquirida nesta investigação e, em particular, na criação do campo de investigação que foi afinal a construção do Projeto Avieiro – de natureza simultaneamente material e imaterial – faz-nos intuir que há pelo menos outro triângulo virtuoso. Para o investigador, é aceitável presumir que as dimensões do altruísmo, da filantropia e da cooperação, que se revelaram decisivas para a construção do Projeto Avieiro – e para a investigação –, possam estar presentes noutros projetos e neles sejam as bases da sustentabilidade. É um patamar que merece ser alvo de investigação.

Por outro lado, o *fractal cultural* antes considerado parece surgir não só como uma estrutura organizacional, mas também como uma teia de relações humanas que emergem e se afirmam positivamente, num contexto caracterizado pela falta de sentido de coerência para a ação, para o qual os princípios FAC (filantropia-altruísmo-cooperação) já apresentados são relevantes. O papel da liderança é significativo neste contexto de elevada insegurança. O líder é um produtor de sentido de coerência, no aspeto particular de aceitar as consequências, físicas e anímicas, que o processo de desenvolvimento pode provocar.

O Projeto Avieiro e a criação do campo de investigação foram processos dinâmicos que obrigaram a tensões permanentes, gerando mecanismos ora de defesa, ora de distensão, tendo contribuído para incrementar a sabedoria dos agentes envolvidos no núcleo duro do projeto e especialmente do investigador. Este exercício posicionou-o num ponto vital que todo o desenvolvimento implica, ou seja, no sítio do conflito.

Entendemos que o conflito é o motor do desenvolvimento organizacional o que, implicitamente, obriga a práticas, mesmo empíricas, de coaching, dado obrigar a situar-se no fulcro da gestão conflitual, tendo a ver com pessoas e sendo implicante nas organizações. Neste aspeto há que ter em conta que o conflito provoca elevados níveis de *stress*, devido ora às características intrínsecas do próprio trabalho, às dificuldades de adaptação a novos modelos de trabalho, à partilha de opiniões nem sempre coincidentes, ou ao ruído que sempre acompanha a mudança organizacional.

Se o conflito tem persistido nas organizações, ele acentua-se à medida que aumenta o individualismo. Verifica-se que as novas tecnologias substituem a organização baseada nas hierarquias por uma organização mais horizontal assente na noção de conectividade, o que vem afetar outras organizações. “A descentralização das relações sociais, induzidas pelas redes, promove de facto o individualismo e a distância face ao outro” (Plihon, 2003: 126), e o isolamento faz aumentar os níveis de *stress* e de *burnout*. Nestas condições e no âmbito de um trabalho de investigação desta natureza, há que considerar com o devido cuidado quer os fatores de *stress* e de *burnout* que persistem nas organizações com as inerentes manifestações de défice de capacidade de resposta do organismo e de esgotamento físico, emocional e mental, quer as potenciais consequências esperadas destas patologias para a investigação como aquela a que nos propomos.

## 1.4 DIMENSÕES DA COOPERAÇÃO INTER-INSTITUCIONAL

### 1.4.1 Questões organizacionais relevantes

O homem evolui e com ele aumentam as suas competências técnicas. Esta evolução deve ser acompanhada por um esforço para a educação e o desenvolvimento organizacional e cívico, porque estas dimensões permitem antecipar e prevenir os efeitos nefastos para a sociedade dos efeitos do aumento da inteligência e da capacitação técnica do homem.

O esforço deve traduzir-se no aumento do diálogo e da cooperação entre pares. O processo decisional pode passar a ser uma atitude partilhada e negociada de acordo com os princípios das sociedades coletivistas, definidas estas em conformidade com os parâmetros de Hofstede (2003), anteriormente considerados.

O desenvolvimento, como tal, pode ser entendido como uma mudança com um valor intrínseco (Dos Santos, 2002c) ou seja, quando contribui para valorizar a vida das pessoas, de tal forma que os beneficiários dos bens ou serviços prestados pelas empresas, ou pelos serviços, reconheçam utilidade naquilo que passaram a beneficiar pelo pagamento do valor da sua aquisição.

Independentemente dos valores que se considera poderem integrar o conceito – a segurança, a educação, a saúde, a estabilidade, o emprego e a paz, dentre outros – interessa considerar a relação construtiva que se estabelece entre o fornecedor dos bens e serviços e os beneficiários, e que obriga a entidade fornecedora a ter em boa conta as interdependências existentes com as pessoas, as outras entidades e as comunidades envolvidas.

A entidade fornecedora dos bens ou serviços deve considerar nessa rede de interdependências, não só as saudáveis relações internas de trabalho, como também as boas e justas relações que estabelece com o exterior, nomeadamente com os fornecedores, os sócios ou acionistas, os parceiros estratégicos, os clientes, o Estado, e a comunidade no seu todo, nenhuma podendo ser considerada de importância marginal. Somente nestas condições se pode considerar uma *organização saudável*, tal como Dos Santos refere (Dos Santos, 2002c).

Esta rede de interdependências constrói-se através de relações construtivas, indissociáveis de uma relação franca com os seus utentes, e baseada na justiça, no desenvolvimento e na abrangência (Dos Santos, 2002b).

Nas relações que as entidades estabelecem com as pessoas, no interior e no exterior da organização, o objetivo de satisfazer necessidades pode estender-se da ligação direta com os seus clientes, à relação que estabelecem com os seus colaboradores. Neste sentido, as ligações que aí se estabelecem são possíveis porque são acima de tudo relações de cooperação, tanto mais duradouras quanto mais tenham na sua base a justiça dos atos transacionais.

Numa relação de cooperação que seja justa, nos termos enunciados, os valores transacionados são aceites como equitativos, ou seja, percebidos como proporcionalmente equilibrados entre quem os fornece e quem os recebe, pelo que as partes que mais contribuem são, por princípio, também aquelas que mais recebem. Devemos ter em conta os casos em que o altruísmo de uma das partes em presença – já considerado na parábola do *bom samaritano* – participa com uma parte substancialmente superior àquela que lhe será retribuída.

Neste aspeto o altruísmo é um ato de amor. Considerando Goethe, de acordo com Damásio, oferecer amor sem pedir nada como retorno é um ato elevado, generoso e desinteressado. Apesar disso, “o indivíduo recebe qualquer coisa em troca: a mais desejável das formas de liberdade humana, a liberdade de um ser que existe e atua de acordo com a sua própria determinação” (Damásio, 2012, p.294).

Numa estrutura de consórcio, a entidade-líder pode assumir o papel dinamizador de uma relação construtiva, de tal forma que as laços existentes no interior da parceria possam ser claramente percebidos como claramente equitativos e distributivamente justos, de tal forma que os interlocutores aceitem o equilíbrio entre contribuições e retribuições, e participem na sua definição e aplicação.

Podemos nestes casos estar na presença de um conjunto de atos que proporcionam uma educação específica dos consortes, enquanto edificadores de uma cultura organizacional até então pouco presente ou mesmo inexistente, no que poderemos designar como as componentes educativas e cultural das entidades participantes e cooperantes.

Nas condições de cooperação, os participantes desenvolvem atividades sinérgicas, podendo estar ou não de acordo com as decisões analisadas e tomadas. Neste

processo, existe uma forte possibilidade de se introduzirem fatores de perturbação, num *intervalo relacional* situado entre a alta concordância e a alta discordância.

Deve reter-se que, tomando o caso de um consórcio, cada membro representa uma entidade legalmente reconhecida e que estabelece relações com os demais para concretizar objetivos comuns, em condições que podem variar entre a alta e a nula concordância, daí podendo resultar situações conflituais ou mesmo disfuncionais.

Considerando o pensamento grupal, uma das condições para se prevenir o aparecimento das patologias inerentes ao bom funcionamento do grupo, é possibilitar a afirmação das identidades de cada um dos membros, para que cada um seja percebido e reconhecido de acordo com as suas singularidades, e do que contribui para o sucesso da estratégia definida e aplicada.

O reconhecimento da singularidade contributiva (Dos Santos, 2005b) de cada consorte é necessário para garantir a valorização da contribuição de cada um para o sucesso do grupo, sendo “esse contributo reconhecido e valorizado pelos restantes membros” (idem). Ao estimular-se a singularidade age-se a favor da diversidade, o que se revelará benéfico para o surgimento de opiniões e ideias inovadoras e para o desenvolvimento organizacional.

Nestas condições irá encorajar-se a manifestação das capacidades de cada um, a criação de sinergias, e o benefício para o conjunto - porque cada um dos seus membros beneficia, com um resultado mais do que proporcional se estas condições não existissem. O papel do líder é considerado como um elemento-chave para a concretização desta estratégia organizacional, de tal forma que da sua ação depende a percepção e a aceitação da justiça do processo de construção de relações relacionalmente equitativas.

Numa relação de cooperação estabelecida nestes termos, o líder deve ter presente a possibilidade do surgimento da controvérsia e do conflito entre os consortes, ou pares, no desenvolvimento de uma estratégia comum de eficiência coletiva. Assumimos que, do ponto de vista organizacional, é aceitável a existência de controvérsia em grau moderado, porque a experiência e a investigação revelam que é boa para manter as organizações num bom estado de funcionamento, em condições de saúde adequadas.

Se considerarmos um *continuum* de relações organizacionais com dois extremos, um de máxima e outro de mínima controvérsia, e tivermos em conta a dimensão

conflitual que lhes são sempre inerentes, podemos encontrar uma particularidade, considerada por Dos Santos como uma virtude, e assinalada como controvérsia construtiva, no sentido que “amplia a diversidade de respostas, permite o confronto de alternativas, e favorece a escolha de melhores e mais eficientes soluções (Dos Santos, 2005a, 2005b). Neste caso, uma estratégia do líder é a da negociação, pela qual se admite a necessidade de as partes se comprometerem a transigir, sempre que os objetivos do grupo sejam postos em causa e que os outros pares assim tenham também transigido.

Esta estratégia permite circunscrever o foco de conflito logo que seja detetado, de tal forma que os consortes aceitem as suas diferenças e continuem com o projeto, a favor do interesse mutuamente reconhecido. Caberá ao líder dinamizar as ações propícias ao saneamento do conflito, através de um comportamento emocionalmente inteligente, para saber “que esforços precisa de fazer para manter no grupo um clima de controvérsia construtiva” (Dos Santos, 2005b).

A monitorização dos níveis de controvérsia é essencial para a manter no patamar considerado adequado. Cabe ao líder organizacional, quer no interior da organização, quer nas relações que este estabelece com o exterior, efetuar um aturado trabalho de gestão das tensões que se vão manifestando, tendo por base a sua sensibilidade e experiência, mas também a sua inteligência social e emocional, nos termos em que são desenvolvidos na presente investigação.

Neste campo específico das relações que se estabelecem, quer de concordância, quer de cooperação, os níveis relevantes no *continuum* referido deverão sempre ser tidos em conta, nomeadamente os conflitos interpessoais, de processo e de tarefa – num dos extremos do intervalo – assim como a ausência de conflitos, no outro extremo, em situações de sinergia total, ou nas que lhe estão próximas e que são incluídas quer no conceito de *pensamento grupal*, quer no conceito de *maçã podre*.

A atenção cuidada e a monitorização das diversas situações prevenirá o aparecimento de relações extremadas e prejudiciais aos objetivos grupais, e poderá manter o clima de relações propício à continuação da estratégia de cooperação interinstitucional. Esta possibilidade de cooperação oferece quer ao líder quer aos elementos do consórcio não só a possibilidade de alargarem os seus horizontes em que estão habituados a trabalhar - limitados, pelo facto de se cingirem somente às suas

organizações - e a reconsiderar num novo contexto as referências culturais e identitárias em que até então se movimentaram.

Também aqui estamos em presença de um processo que coloca em relevo as componentes educativa e cultural das organizações em presença, através de atos que lhes permitem (re)conhecer novas e interessantes fronteiras de desenvolvimento organizacional, económico e social. Nestes casos, “o compartilhamento de valores e de princípios de ação, é um requisito mais firme para a cooperação visando objetivos comuns” (Dos Santos, 2002a). A cooperação passa a ser algo em que as pessoas acreditam, porque lhe passam a reconhecer valor e as pode manter ligadas ao projeto comum. Aderem, tendo presente os seus objetivos particulares, mas com a convicção de os verem defendidos na medida da concretização dos objetivos comuns.

Assim, a relação entre o indivíduo e o grupo é passível de ser sinergicamente compatibilizada, através de um caminho que só pode ser conhecido percorrendo-o. O trabalho em cooperação é exigente para o líder grupal, mas é recompensador na forma como se podem conseguir perseguir e atingir os objetivos definidos, quer pelo grupo, quer por cada um dos seus integrantes. Esta é uma possibilidade real que obriga a uma sintonia entre os objetivos individuais e os grupais, e ao estabelecimento de regras claras sobre as formas de colaboração e de participação.

Num consórcio com entidades diversificadas, as regras devem explicitar nomeadamente os critérios sobre os quais a cooperação se opera, e as pessoas se movimentam, de tal forma estruturadas que os membros da equipa não se sintam desconfortáveis e tolhidos. Nestes termos, é necessário um compromisso, definido nos termos de uma *cooperação explicitada*, ou seja, “aquela que conjuga uma dose elevada de confiança entre as pessoas, com um volume substancial de comunicação de boa qualidade entre as partes”, porque é essa comunicação “que mantém e desenvolve ainda mais a confiança entre as pessoas” (Dos Santos, 2002a).

A concretização de um projeto de consórcio, liderado por uma entidade do ensino superior universitário, ou outra, exige pessoas de grande maturidade, empenhadas e dedicadas, “sintonizadas com os valores e princípios subjacentes ao empreendimento das empresas envolvidas, e investidas da liberdade suficiente para dignificarem e valorizarem o processo” (idem).

A maturidade adquire-se, mesmo para entidades e pessoas com pouca experiência de trabalho em grupo, com espírito cooperador. A motivação é a mola real

para a ação e para o acesso a patamares superiores de maturidade, para empresas que queiram realizar os seus próprios objetivos e os do grupo, e para satisfazer necessidades reais das pessoas no contexto de uma rede de interdependências. A motivação dos parceiros cooperadores deve por isso ser entendida no enquadramento que Maslow a define, como a “do potencial de desenvolvimento motivacional em que podemos progredir ao longo de toda a nossa vida” (Dos Santos, 2002d).

A motivação está ancorada na possibilidade de prestação de um serviço útil para as pessoas, isto é, algo que lhes possa satisfazer necessidades reais, ou mesmo potenciais. Estas relações que enquadram a relação entre a empresa, ou grupo de empresas em consórcio, e os beneficiários dos seus serviços são enquadrados por Maslow, ao considerar que as pessoas visam em primeiro lugar a autorrealização (Maslow, 2001). No desenvolvimento organizacional, as suas propostas focam-se na criação de sinergias, entendidas “como um pacto cooperativo entre os membros da organização que recompensa e cria vantagem para todos os envolvidos” (Sampaio, 2009), sendo esse o sentido que vimos defendendo, tendendo para a autorrealização.

#### **1.4.2 O meio envolvente – uma questão identitária**

A caracterização do meio socioeconómico envolvente é uma forma acertada de se iniciar o processo de contextualização da investigação. No caso particular do consultor externo, o conhecimento da envolvente externa da intervenção pode ser considerada simultânea ao conhecimento da envolvente interna da organização onde prestará serviço de consultoria. Na área em que o projeto decorre, focar-nos-emos no Vale do Tejo - onde se implantou e desenvolveu a cultura ribeirinha avieira desde meados do século XIX -, região com recursos agrícolas relevantes, favoráveis à implantação de atividades humanas desde tempos remotos e para a fixação de populações.

Apesar desta riqueza e da importância que a região assume a nível nacional, não existem estudos exaustivos de caracterização que sirvam de bússola orientadora aos que pretendem agir com segurança no contexto organizacional. Por estas razões, foi necessário proceder a um diagnóstico mínimo da região, para se poder ter o necessário instrumental de trabalho, dedicando bastante do nosso tempo de pesquisa focando-nos nas fontes documentais e nos autores que considerámos relevantes para atingir os nossos objetivos.

Concordamos com Oliveira Martins, quando considera que se deve ter em conta as características dos povos que são evidenciadas pela história: “a permanência dos caracteres primitivos dos povos, facto hoje indiscutível, permite fazer - consinta-se-nos a expressão - a historia ao inverso: julgar de hoje para ontem, inferir do atual para o passado...” (Martins, 1908). Será então este o nosso percurso, isto é, o de tentar compreender o que somos hoje nesta região, a partir dos traços sociais e comunitários daqueles que nos precederam na colonização deste vale ao longo do maior rio peninsular, como pioneiros, e que por aqui foram permanecendo por gerações.

O Vale do Tejo foi habitado pelo homem desde épocas remotas. Nos estudos desenvolvidos sobre o paleolítico, a atenção dos arqueólogos e antropólogos fixou-se nos terraços fluviais do quaternário aqui existentes, dos mais relevantes no mundo, em sítios de grande importância para a história da fixação das primeiras comunidades humanas na Europa, como é o caso dos terraços de Alpiarça, na margem direita do Tejo.

Para Câncio (1938, p.15), “o Ribatejo é seguramente a Terra de Promissão da mais recente pré-história portuguesa”, referindo-se à coincidência territorial entre a província e os territórios do referido vale e às excepcionais condições para a fixação que os homens primitivos aí terão encontrado, quer os neandertais, quer os do paleolítico inferior, quer os do paleolítico médio. A “existência do *homo sapiens neanderthallensis* encontra-se associado a este período” (Infopédia, 2013).

No mesolítico, são notáveis os vestígios da presença humana, especialmente nos concheiros de Muge e Salvaterra, não só pelos concheiros em si, como também pelos vestígios humanos aí descobertos, de tal forma que um autor como Mendes Correia defendeu aí a existência de um tipo de ancestral que designou de *homo taganus* (Correia, 1940).

Estas evidências comprovam que a sedentarização ocorreu naquele período histórico. Corresponde à transição da recolha, da caça e do nomadismo, para a sedentarização devido à existência de condições favoráveis, isto é, a descoberta de técnicas de cultivo e de pastoreio, numa região onde a terra era generosa e o manuseio de instrumentos e de gado eram já possíveis. Se há um sítio na península ibérica onde essas evidências sejam notórias é em Alpiarça, nos terraços do Vale do Tejo aí localizados. Lá foram encontradas evidências da ocupação humana permanente desde o Neandertal até ao império romano (Prates, 2013).

Mendes Correia participou em escavações na Quinta dos Patudos, em Alpiarça, tendo aí contribuído para a descoberta de uma necrópole de incineração da idade do ferro (Corrêa, 1933). Muito próximo daquele local, o *Castelo* de Alpiarça – ou *Alto do Castelo* –, representa uma rara fortificação romana de duplo fosso, que prova as preocupações defensivas daquelas comunidades, desde o neo-eneolítico até à colonização romana. De acordo com estudos realizados pelo Instituto Alemão, estima-se que a datação da construção do forte seja 140 a.C. (Prates, 2013), para garantir condições de segurança às legiões de Décimo Júnio Bruto, na via romana que ligava a Mérida – comprovado pelos achados de marcos miliários dedicados ao imperador Trajano, dado que toda a região incorporava a rica província romana da Lusitânia.

As evidências destas formas de colonização do território e de organização social são comuns aos dois países peninsulares, especialmente ao longo dos principais rios. Ainda no Tejo, mas a montante, podem encontrar-se em Talavera de la Reina evidências deste tipo de colonização e de assentamentos humanos. Esta cidade ribeirinha do Tejo foi povoada desde tempos remotos, tendo-se achado vestígios da ocupação humana correspondentes aos períodos primordiais do Paleolítico e do Neolítico. Os celtas povoaram a região, em particular a tribo de Verracos. Na ocupação romana, Talavera de la Reina - ou *Cæsarobriga* -, formava parte da província da *Lusitânia*, com uma economia dinâmica baseada na agricultura e na pastorícia, beneficiando das condições de fertilidade das ricas terras banhadas pelo Tejo.

A *Lusitânia* era uma das três províncias da Ibéria, conjuntamente com a *Tarraconensis* e a *Bætica*. Nela coabitavam diversas etnias sendo preponderante a dos *Lusitanos*. Estavam divididos em trinta tribos, algumas das quais se estabeleceram ao longo do rio Tejo, numa região que coincide com o atual Ribatejo.

Câncio (1938, p.19), de acordo com Estrabão, considera que “os Lusitanos eram (...) insubmissos, não se deixando dominar senão pelos seus chefes que, para o serem, deveriam provar na guerra por atos e feitos terem o direito de os conduzir”. Mais considera que se entregavam “a lutas constantes com os povos vizinhos e até com frequência havia combates entre as tribos” (idem, p. 19).

Uma característica particular destes povos era a sua exímia técnica de equitação, montando aos pares no decurso das batalhas, e um deles apeava-se para combater a pé. Ruy d’Andrade considera que terão ensinado a arte equestre aos romanos, sendo seguro

que era da Lusitânia que seguiam os mais belos exemplares de equinos para os grandes centros urbanos do império.

A fama dos cavalos das planícies da Lusitânia era tanta, que Estrabão considerou que as éguas eram fecundadas pelo vento, tal era a sua velocidade e elegância. Não por acaso, silhuetas destes animais primitivos foram inscritas nas grutas do Escoural – no Alentejo – e de La Pileta, em Espanha. Não por acaso também, ambas se situam num território vasto que coincide com o da antiga Lusitânia, em áreas de planície.

As grutas de La Pileta, localizadas no território da Andaluzia espanhola, ainda hoje sinalizam os sítios por onde passaram os primitivos cavalos das planícies do Ribatejo, do Alentejo e da Andaluzia – os primitivos Cavalos do Sorraia (Oom & Serrano, 2006) – imortalizados nas inscrições rupestres das referidas grutas.

De tal forma é este apego e estreita ligação ao primitivo cavalo ibérico (Sorraia), que em Portugal se criou uma Reserva especialmente para o criar em liberdade, numa época em que é considerada uma espécie ameaçada de extinção. A localização fica em Alpiarça, localidade ribeirinha situada no coração da lezíria do Tejo.

De tal forma também é este culto ao cavalo – hoje ainda exuberante – que as provas científicas apontam para a permanência dos genes do cavalo do Sorraia em praticamente todas as raças nacionais dos cavalos dos países da América latina, da América do norte, e do Canadá: paso peruano, paso fino de Porto Rico, mangalarga brasileiro, crioulo argentino, cubano e brasileiro, crioulo venezuelano (presente na bandeira nacional), corralero chileno, azteca mexicano, pinto, appaloosa e mustang americanos, pura raça canadiano, dentre tantas outras raças nacionais, possuem sangue com ascendência Sorraia. O facto de o cavalo se ter extinto no continente americano – por razões que a ciência ainda não apurou – e de os conquistadores portugueses e espanhóis terem levado os seus cavalos nas naus para o novo mundo – especialmente os seus pequenos, resistentes e velozes cavalos do Sorraia -, explique a ocorrência.

O culto ao cavalo está enraizado nas práticas culturais dos povos ribeirinhos do Tejo e da sua lezíria. Mas o culto ao touro também partilha da mesma raiz identitária, embora este de uma forma hoje menos acentuada. Se ainda hoje não é clara a forma como a paixão pela tauromaquia surgiu na península ibérica e em particular na região tagana, a admiração do homem primitivo pela força dos antigos auroques – caçados até à extinção – pode justificar essa relação e apego míticos ao animal.

O homem do paleolítico caçava-os desde essas épocas remotas, pelo que uma hipótese plausível é a de o gosto pela tauromaquia ter surgido na própria península ibérica. Gravuras rupestres descobertas no vale do Tejo atestam a relação próxima do homem com o boi selvagem, muito embora muitas delas estejam hoje submersas devido à subida das águas do rio motivada pela construção da barragem do Fratel, no Tejo.

Apesar de não ser possível explicar historicamente essa origem de uma forma satisfatória, podemos concluir que o envolvimento comunitário com as práticas equestres e taurinas são algumas das características distintivas e traços culturais relevantes das comunidades ribeirinhas do Tejo. Uma característica que contribui para identificar um tipo de pessoas que habitam o Vale do Tejo, especialmente os das povoações da borda-d'água, é o gosto pela tauromaquia, como se identificou. Para os que veneram as touradas e as práticas de enfrentamento do touro, - particularmente pelos forcados e pelos cavaleiros -, a razão de ser dessa atitude pode ser encontrada na própria génese do marialvismo, assim como o seu enraizamento na região de Santarém.

É possível atribuir-lhe um significado para a génese do individualismo como atitude cultural? Para se ensaiar uma resposta, torna-se necessário caracterizá-lo objetivamente, e a forma possível de o fazer é associar de uma forma lógica vários traços de carácter e de comportamento, evidentes nestas comunidades organizadas de acordo com uma matriz patriarcal. Para De Almeida (1997, p.2), tanto “o ideal como as contradições da identidade masculina ideal são atualizadas em textos e performances de grande importância no Sul de Portugal: a poesia oral e a tourada”. Nesta, é manifestada a forma como o cavaleiro encarna a figura central, não só do espetáculo, como simbolicamente da vida e das relações sociais. O cavaleiro encarna a figura e os princípios do próprio Marquês de Marialva, e os seus valores de vida, masculino, privilegiado e poderoso – características que o elegem como figura central da comunidade. A temática do marialvismo está viva e presente na região e manifesta-se como um dos pontos centrais da retórica dominante, especialmente no fado, na tourada e na chamada “alma nacional”.

Aqui emerge, sobretudo hoje, a necessidade de comprovar estas características nas manifestações populares tradicionais de toda a região, especialmente as que ocorrem com carácter periódico nas feiras anuais de Vila Franca de Xira - Colete Encarnado -, de Santarém - Feira Nacional da Agricultura, e de Golegã - Feira Nacional do Cavalo, ou de São Martinho -, principais polos irradiadores de um tipo de manifestações e de

mentalidades que fazem do egoísmo, do individualismo e do egocentrismo, marcas identitárias correspondentes a um ideal de vida. Em todos os sítios onde ocorrem estas grandes manifestações de caráter popular, com visibilidade e aceitação nacional, o marialvismo é omnipresente e manifesta-se em dois símbolos maiores da cultura regional, o touro e o cavalo, assim como no campino como símbolo secundário, mas nem por isso menos importante. De Almeida (idem) considera, no seu trabalho de investigação, que os termos marialva e marialvismo podem ser vistos como “símbolos-chave que nos falam de formas históricas e culturais de construção da desigualdade, alicerçada sobre uma retórica da masculinidade”.

Para Luís Capucha - investigador social, vila-franquense, e assumido apreciador da tourada -, devem analisar-se os valores e as representações ligadas às figuras sociais preponderantes no mundo tauromáquico para se poder configurar uma imagem do que é um herói popular como o toureiro - na figura ligada ao marialvismo boémio, às tertúlias de amigos “machos”, e aos significados que para eles são assumidos como a *verdade* equivalente à valentia, a *bravura* associada por contraposição à mansidão, a *nobreza* referente à beleza, e a *força* que evoca a vida. Todos os atributos estão associados à exaltação do indivíduo (Capucha, 1991). O ritual do toureio, e os rituais do toureiro, têm raízes que mergulham na história, mas a sua explicação e significado podem ser encontradas no presente. Ainda para Capucha (2013) a festa taurina, tão enraizada no Ribatejo e em particular ao longo do Vale do Tejo, significa “bravura, entrega, controlo do medo, amor e temor da natureza, inteligência, nobreza, generosidade e solidariedade”. Para este autor, “toureio é grandeza”, com o significado da exaltação do homem não só como ator no topo da escala social, como agente ativo e dominante das forças naturais.

Estas são evidências que concordam com Fialho d’Almeida, ao considerar que “o verdadeiro habitante e suserano desta zona, não é talvez o homem, mas o cavalo e o boi selvagem” (Corrêa, 1933, p.39). A zona a que Fialho d’Almeida se refere é a mesma que foi escolhida pelas cortes portuguesas para veraneio, devido não só às acessibilidades, como também ao clima, às produções agrícolas e às favoráveis condições para a prática das montarias e das caçadas, de tal forma que os reis e a alta nobreza aí mandaram edificar as suas quintas e palácios de recreio (Mattoso et al., 2010). É admissível aceitar que o contacto das elites da monarquia e da nobreza com

este meio ambiente tenha favorecido o aparecimento de atividades lúdicas equestres, nas quais o cavalo e o touro tenham progressivamente passado a ser figuras centrais.

Pode não só ter favorecido o aparecimento de atividades lúdicas, como ter permitido o exercício de atividades equestres próprias para a preparação para a guerra, nas quais as caçadas favoreciam o exercício físico adequado. A componente guerreira foi significativa e as atividades de ocupação dos tempos livres ligavam-se a esta natureza. Tratava-se por isso de um treino militar, que consistia em perseguir e capturar animais selvagens, e em nenhum outro sítio haveria melhores condições do que as terras da lezíria do Tejo com os seus paus incultos e selvagens e o seu rio dominante da paisagem. Tem-se ainda em conta um aspeto relevante que a caça simbolizava, dado que representava um combate entre as forças do bem e as forças do mal, pelo que espécies como o lobo, o javali ou o veado são representativos dessa simbologia. De acordo com os ideais de cavalaria, saber cavalgar e possuir competências na arte da montaria eram atributos essenciais para a guerra e elementos identificadores do *status* social de quem os detinha. Aquele que queria ser reconhecido como nobre, teria que ser um bom cavaleiro e estar preparado para saber dominar as forças da natureza.

A floresta era “de facto na orla das planícies, o vasto campo das emboscadas, da montaria e dos torneios: domínio do selvagem, do indomável, dos perigos estranhos” (Grilo, SD). Os terrenos ainda incultos e selvagens da lezíria e da charneca ribatejana cumpriam com os atributos de mistério e de perigo, simbolizando um cenário ideal representativo do inimigo que poderia atacar inesperadamente.

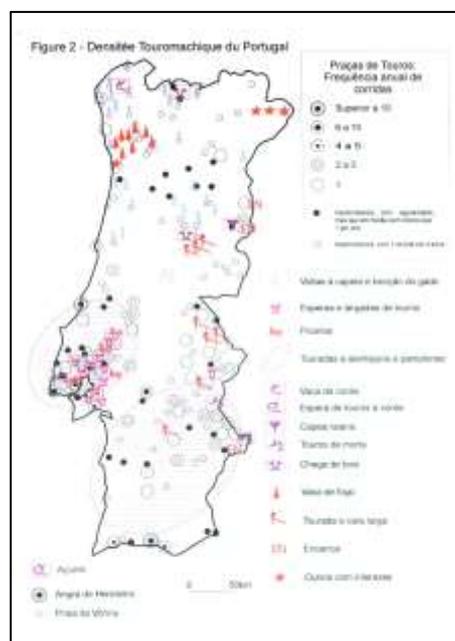
A caça e em particular a montaria eram evidências dessa forma de estar da nobreza, ancorada nos princípios religiosos nos quais o cavaleiro incarnava o bem e os animais selvagens representavam simbolicamente o mal. Este ambiente cultural e ideológico foi sedimentado pela publicação de tratados de cavalgar e de caçar em montarias. Dois dos mais significativos foram escritos por elementos da alta nobreza, sendo que um deles pelo próprio rei D. Duarte, *Ensinança de Bem Cavalgar Toda a Sela*, e o outro por D. João I, *Tratado da Montaria de El-Rei D. João I*.

Os primeiros contactos do homem com o touro selvagem terão ocorrido nas montarias. Nos tratados referidos, e nos exercícios e práticas propostas para a formação de perfeitos cavaleiros, são referidos os cuidados para evitar ataques de ursos e de touros, sempre que ameaçados, tendo por objetivo evitar as colhidas, especialmente ao cavalo do Monteiro. Pela experiência atualmente acumulada, admite-se como plausível

que o exercício da arte de montar e as montarias praticadas nos terrenos selvagens da lezíria do Tejo, na Idade Média e na história próxima, tenham desenvolvido simulações, em espetáculos, nos quais o homem, o cavalo e o toiro se defrontavam. Esses espetáculos terão passado a simular não só as condições de caça e de montaria mas também o confronto das forças antagónicas do bem contra o mal, entre o cavaleiro e o inimigo – em situações de guerra – entre a virtude e a perfídia – à semelhança dos do circo romano, de que são herdeiros diretos. A lezíria dos tempos remotos, assim como os paus abandonados e selvagens que nela confluíam, foram palcos naturais para se desenvolverem e aperfeiçoarem essas práticas, conforme com a ideia religiosa de combate entre forças antagónicas, entre a virtude e a maldade.

O touro selvagem, de cor preta – figurativa do lado obscuro da vida, do medo, e do perigo do desconhecido -, prestava-se a esses exercícios carregados de simbologia. Simultaneamente, o cavalo de outra cor que não a preta, era representativo do lado purificado da natureza, o símbolo da nobreza de carácter, o que transportava o fidalgo no seu confronto com o mal para o derrotar. Para quem observe os rituais hoje presentes nas grandes Feiras anuais de Vila Franca de Xira, de Lisboa, de Santarém e de Golegã, certamente poderá identificar estes mesmos traços. Sintomaticamente, na atualidade, a zona que em Portugal mais manifestações tauromáquicas apresenta é a do Vale do Tejo, como se comprova pela figura seguinte:

**Figura 6 - Densidade tauromáquica em Portugal**



Fonte: Capucha (2013).

De uma forma igualmente significativa, em Espanha também se guarda essa tradição e ela é associada ao eterno renascer do orgulho nacional espanhol. Para o poeta Rafael Alberti, o touro “simboliza a força de Espanha, o touro do povo, o que não será vergado nas fábricas e nas minas, (...) El toro seco del campo / el de metal de las fábricas / el de carbon de las minas...” (Gómez, 2006, p.12). O touro é aqui a figura central da *fiesta*, ao contrário do que ocorre em Portugal, em que os principais atores são o cavaleiro e o forçado, especialmente o primeiro.

A península ibérica encontra-se neste cruzamento cultural, no qual as expressões populares enraizadas revelam uma matriz comum e um posicionamento perante a vida em quase tudo semelhante, tal como Unamuno refere, para defender uma união ibérica: “la unión moral ibérica sólo puede establecerse bajo un régimen de voluntad nacional, de soberanía popular” (Newcomb, 2010).

Um elemento preponderante para essa união é físico: trata-se do Tejo, o grande rio peninsular. O Tejo é, desde sempre, o elemento físico e cultural comum de união ibérica, responsável pela criação quer dos férteis campos da lezíria, quer pela irrigação dos planaltos de Talavera, ao longo de milénios. No entanto, e certamente não por acaso, ele desde sempre esteve ausente das preocupações de representação simbólica do real, à semelhança e por contraste com as caçadas, as montarias e os espetáculos tauromáquicos.

A lezíria, palavra proveniente do árabe *al jazirâ*, é um terreno aluvionar plano (De Carvalho, 2012) propício à agricultura e à fixação humana devido à sua extraordinária fecundidade, motivada pela ocorrência de cheias que nele depositam nutrientes provenientes da erosão dos terrenos a montante. Do tipo de agricultura intensiva que nos seus campos é praticada se diz ser sempre obrigatoriamente rentável, mesmo que o agricultor não prove saber de finanças, tais são os níveis de produtividade das terras.

De tal forma é evidente a coincidência de traços culturais comuns nestes territórios da antiga *Lusitânia*, que se constata que outro elemento preponderante para a aproximação e tendencialmente para a união ibérica é de natureza cultural. Neste sentido, na imagística de Unamuno é criada uma pintura da península como uma mão, na qual os dedos são os cinco rios que nela correm, quatro dos quais em Portugal.

Dele, Newcomb (2010) transcreve um excerto a propósito “[E]sta mano tendida al mar poniente [...] es la tierra de España. Sus cinco dedos líquidos, ¿Miño-pulgar?

¿Duero-índice? ¿Tajo-el del corazón? Guadiana y Guadalquivir [...] Y, sobre ella, sobre esa mano, la palma azul de la mano de Dios, el cielo natural”. Eis, em linguagem simbólica, a outra forma de olhar para a natureza e para o meio ambiente – onde uns viram e vêem a lezíria como terra selvagem e palco de simulações guerreiras, outros a vêem como o resultado da ação de forças naturais, e abençoada por Deus.

Outra fonte que ajuda a caracterizar os comportamentos comunitários taganos é a própria lezíria e o trabalho campestre - a agricultura e a lavoura -, no qual o homem está entregue a si próprio. A lezíria, pela sua produtividade agrícola – pela sua fecundidade provocada pelo Tejo – desde sempre atraiu comunidades de outros pontos de Portugal.

Girão, como Nunes, referem-no ao caracterizarem as migrações internas e ao identificarem diversos povos migrantes sazonais: gaibéus, ratinhos, caramelos, ganhões, malteses, varinos, avieiros, ílhavos, ovarinos, cagaréus e murtoseiros, dentre outros, que convergiram para o Ribatejo à procura de trabalho nos campos da lezíria e no Tejo (Girão, 1951; Nunes, 2009, p.156).

Muitos por aí se fixaram, depois de contactarem com uma nova realidade, bastante mais favorável à sedentarização, devido à generosidade dos solos e do Tejo. Oliveira Martins sintetiza os tipos de uma forma admirável: “Como o beirão, também o ribatejano reúne á vida agrícola a marítima ou fluvial: é elle quem vem nos seus barcos de agua-acima, até Lisboa, trazer o seu tributo de cereaes e fructas. Pelo Tejo, o Portugal marítimo abraça o Portugal agrícola...” (Martins, 1908).

Estas simbologias e tipologias contribuem para definir o espaço de caracterização do que é ser ribatejano, como o que se situa e é ativo interveniente numa paisagem cultural e social dominada pelo Tejo, pela lezíria e pelo cavalo, assim como pelos que labutam nos campos e no rio, e os marítimos, e os pescadores Avieiros – construtores da memória e artífices da afirmação e do domínio instrumental.

A apresentação destes traços distintivos de uma identidade caleidoscópica, contribuem para definir e caracterizar as pessoas e ajudam a compreender como se pode agir no contexto das organizações em que se inserem, no âmbito privado e público – na família, na comunidade e na empresa, especialmente nos dias de hoje.

O Tejo é a fonte matricial dos atuais contextos socioeconómicos. Sem a sua existência, os outros tipos identificados não existiriam: a lezíria com as suas terras e as suas pastagens generosas, assim como os cavalos e os touros que dela dependem, seriam

apenas figuras de ficção e não ícones de uma maneira de estar e de ser que confere ao conjunto uma identidade cultural singular.

O Tejo e a lezíria são também os elementos que conferem uma nítida identidade física à região e que contribuem para nela fazer emergir uma consciência regional. A homogeneidade do espaço físico, as características dos terrenos agrícolas, as pastagens abundantes e as culturas agrícolas e ganadeiras rentáveis, fizeram despontar nas elites locais uma consciência própria, que contribuiu para o início de uma afirmação regional, que ainda hoje perdura.

Os ecos da emergência dessa nova consciência regional surgem com a realização em Santarém, em 1923, do Congresso Ribatejano (Monteiro, 1924). Fica aí clara a afirmação e a comprovação de valores culturais regionais – específicos, únicos e inimitáveis -, de recursos naturais próprios, e de homogeneidades na geografia do território, propícios à criação de uma nova região no País.

Esses ecos transparecem nas análises e nas propostas aí produzidas em Da Costa, (1924) identificam-se três sub-regiões, coerentes do ponto de vista geofísico com o todo regional - o bairro, a charneca e a lezíria; é defendida a navegabilidade do Tejo e a compatibilidade com outros meios de transporte; são propostos e definidos tipos específicos regionais como “esculturas presas ao cenário da paisagem (...) figuras esculturais que a paisagem e o ambiente modelam e completam”; é defendida a importância do turismo para o desenvolvimento regional, porque “traz consigo uma necessidade imediata: melhoramento estético das terras e aldeias” – o turismo “é, por assim dizer, a estética do regionalismo”, porque o turismo e a regionalização se completam, são “consequências da valorização da paisagem” (Da Costa, 1924).

Mais se defende nesse Congresso de 1923, a conservação dos jogos tradicionais, porque são reflexos da terra e da faina, logo, preservadores da memória original e “pilares da tradição – razão única da existência dos povos”; o assinalamento marítimo do Tejo; a navegabilidade do Tejo; “o repovoamento das águas do Tejo, criando-se viveiros das espécies que nele têm o seu *habitat*; e a produção de ostra, amêijoia e mexilhão, como espécies de valor comercial suscetíveis de terem sustentabilidade e trazerem mais valor para a região” (Congresso, 1923, p. 223-228).

Faz-se notar que estas propostas foram apresentadas em 1923 e que, noventa anos depois, continuam por implementar embora tenham sido sucessivamente reconhecidas como valiosas para a região. O projeto da Cultura Avieira, base deste

trabalho de elaboração da tese de doutoramento, teve em conta essas propostas e apresentou projetos para implementar esses planos, até à data também sem sucesso.

Os congressistas tiveram em conta que “a paisagem tem uma personalidade moral ao contacto com os nossos sentidos” (Congresso, 1923, p. 223-228) o que, em síntese, antecipa muitas das tendências contemporâneas que se adequam ao desenvolvimento regional sustentado e às novas políticas da União Europeia.

À época, as preocupações e propostas apresentadas no Congresso de 1923 não coincidiram com os critérios que fundamentaram a criação de outras regiões... O geógrafo Amorim Girão escrevia, em 1930, que os Distritos “longe de assentarem em qualquer critério geográfico ou económico, agrupam com intuítos centralizadores e com a mesma preocupação geométrica (...) concelhos das mais variadas condições retalhando por vezes regiões mais vastas, cuja unidade importa conservar...” (Toscano, 2014).

Aí se defende a identidade regional, como fator determinante, mas não único, para a definição das grandes regiões administrativas provinciais. Se, do ponto de vista administrativo, de 1913 a 1917, o Distrito é considerado na sua condição de autarquia local, com o código de 1936-40 passa a ser estabelecido como mera circunscrição sendo criadas 11 províncias, dentre as quais a do Ribatejo.

Consideradas e criadas a partir do Código Administrativo de 1936-1940, tiveram no entanto vida efémera, tendo sido abolidas em 1959, procedendo-se à transferência dos seus poderes, desde sempre reduzidos, para os Distritos.

Apesar dessa existência fugaz, foi possível deixar uma marca na consciência das pessoas, especialmente as das gerações de 50 e 60 do século XX, que foram educadas na proximidade dos conceitos defendidos por Amorim Girão e traduzidos nos mapas geográficos escolares, que ainda hoje se editam para colecionadores.

A lição mais duradoura foi retida, isto é, a de que a região do Ribatejo foi concebida e proposta de acordo com princípios coerentes de homogeneidade territorial, geográfica e cultural. Essa lição perdura até ao presente e ainda continua defensável, para fundamentar futuras propostas de regionalização devido ao facto, porventura único, de o distrito de Santarém mais de perto se aproximar do traçado proposto por Amorim Girão para a província do Ribatejo.

Se tomarmos como ponto de referência as experiências de um cidadão viajante, que queira aceder por carro a Santarém, vindo da região Oeste, certamente notará a

diferença substancial, contrastante, entre a paisagem que vinha experienciando - até ao momento em que acede ao maciço da Serra de Aire e Candeeiros - e aquele que passa a constatar a partir do momento em que chega a Rio Maior.

O que até aí era uma paisagem policroma e variada passa a apresentar-se com uma notória uniformidade, quando se chega aos terrenos de campo, os mesmos que correspondem à lezíria ribatejana, correspondente ao distrito de Santarém. Mesmo sem querer, ao viajante é-lhe apresentado o contraste de uma mudança de ambiente geográfico e cultural, onde à diversidade se sucede um padrão de uniformidade.

Para os que quiserem conhecer a região, acedendo a Santarém e indo pelas estradas que ligam a cidade quer a Benavente e à companhia das Lezírias – para Sul – quer a Constância e Abrantes – para Norte -, certamente notarão a extraordinária homogeneidade geográfica do território. Facilmente se reconhece que se entrou numa “província” no sentido administrativo e geográfico do termo, tal como Amorim Girão e os participantes no Congresso do Ribatejo, realizado em 1923, defenderam.

A unidade territorial evidenciada para o Ribatejo não significa que se esteja na presença de uma uniformidade, isto é, se a região pode ser identificada de forma clara e individualizada em relação às restantes, tal não significa que os seus limites sejam demarcados de uma forma nítida.

A noroeste, desde Alenquer até Tomar, verifica-se uma descontinuidade do seu relevo, contrastante com as planuras da bacia hidrográfica.

As descontinuidades continuam acentuadas com as serras da Estremadura, em particular a de Aire e de Candeeiros, que funcionam como filtros do ar marítimo e lhe marcam uma clara diferenciação climática. São elas que permitem, a partir de Rio Maior, influenciar o clima do Vale do Tejo, com verões secos e temperaturas muito elevadas, propícios a culturas agrícolas de elevados padrões de qualidade como são as do tomate, da vinha e do arroz, especialmente a primeira.

O Ribatejo da planície, aquele que fica localizado na margem direita do Tejo é a região mais plana do País. Para os que viajam pela região no sentido norte-sul, de montante para jusante do Tejo, deparam-se planícies a perder de vista, com início na Golegã, que detém algumas das terras com melhor aptidão agrícola do País.

As outras fronteiras a norte são pouco nítidas. As bacias de sedimentos que alargam o Vale estão separadas por gargantas pequenas ou pauis e, nesta zona, a cidade

de Abrantes domina a paisagem e é reconhecidamente aceite como fazendo parte da continuidade geográfica ribatejana.

Ainda a norte, se situam os planaltos cobertos de pinhal. Nestes se situam povoados como Sardoal, Mação e Vila de Rei. Trata-se de territórios de uma fronteira provincial, que se podem considerar em simultâneo como pertencendo ao Ribatejo ou à Beira Baixa. Na atual divisão distrital, eles são administrativamente dependentes de Castelo Branco. São áreas com fraca densidade populacional, sem uma marca identitária bem definida.

A sueste é difícil encontrar uma nítida fronteira geográfica que possibilite identificar onde termina a continuidade ribatejana e se inicia uma nova paisagem pertencendo ao Alentejo. Montargil ou Avis, para o viajante que segue de Santarém para Montemor-o-Novo ou Évora e que em Lavre toma o caminho daquelas terras, é possível verificar que a paisagem da charneca ribatejana iniciada em terras de Almeirim, em tudo se assemelha à das localidades do Alto Alentejo.

Para aqueles que se encaminham para as terras da margem-sul do Tejo, vindos de Santarém por Porto Alto, depara-se-lhe um tipo de paisagem semelhante para os que vão para Montargil, embora com características específicas e complexas. Há ainda lugares desertos onde o homem pouco tem entrado, como os do território que corresponde ao Parque Natural do Estuário do Tejo, há peneplanícies – com apreciáveis recursos florestais –, para os que se deslocam no sentido de Setúbal, e há zonas com paisagens degradadas correspondentes aos terrenos domesticados pela expansão urbana desordenada da Grande Lisboa.

Em relação à paisagem e aos recursos desta margem-sul, tome-se a ponderação de Luís Mendes de Vasconcelos que aconselhou a monarquia filipina espanhola a instalar em Lisboa a capital da ibéria, unificada no seu reinado. Considerou o nobre conselheiro que as terras da margem-sul, de charneca, eram estéreis para a agricultura, mas muito favoráveis para a produção de lenha para provir as necessidades de abastecimento da cidade e madeira para as mais variadas aplicações, especialmente em casas e embarcações, concluindo que, “sendo necessário à grandeza de Lisboa que não fosse habitada a terra que lhe fica defronte” (Mattoso et al., 2010).

A policromia dentro da uniformidade geográfica e os contrastes regionais subtis mas marcantes, constituem fatores decisivos para apresentar o Ribatejo, ou o distrito de Santarém que lhe coincide, como um pólo de forte atratividade humana, cultural e

turística porque, como tão bem se soube apresentar e defender a ideia no Congresso do Ribatejo de 1923, o turismo é “a estética do regionalismo” (Da Costa, 1924).

Anos depois, o Projeto Avieiro quer de novo ressuscitar a ideia de criar uma plataforma regional de entendimento alargado, para a consolidação de ideias e de projetos que contribuam para procurar e consolidar essa identidade, tendo em vista não só a regionalização obrigatória como um novo tipo de coesão que esteja de acordo com os princípios hoje defendidos na União Europeia, e em particular nos seus sistemas de ensino, público e privado.

## **1.5 O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dando resposta às novas necessidades que as organizações sentiram para enfrentar as novas condições de alteração do meio ambiente económico e social ocorrido na década de sessenta do século XX, a área de desenvolvimento organizacional evoluiu de uma forma considerável, ensaiando encontrar soluções para a forma como as organizações funcionavam. De acordo com Bennis (1976, 12), “qualquer que seja a estratégia, o desenvolvimento organizacional quase sempre se concentra nos valores, atitudes, relações e clima organizacionais - as "variáveis das pessoas" - como um ponto de entrada, ao invés de nas metas, estruturas e tecnologias da organização”.

Esta nova abordagem foi pensada e incidiu no ambiente organizacional, tendo em conta os seus contextos interno e externo. Analisaram-se e orientaram-se as decisões para promover as adaptações necessárias à mudança, dando especial importância à conciliação dos objectivos e das metas das organizações com as necessidades humanas daqueles e daquelas que nelas trabalham. Iniciou-se uma trajectória na qual o novo foco foi tornar as organizações menos hierarquizadas e mais democráticas.

Essa orientação foi desenvolvida na década de sessenta com os contributos de Warren Bennis, professor e investigador social na Universidade da Califórnia do Sul, especializado em comportamentos grupais e em estudos de liderança. De acordo com os seus contributos, passou a ser considerado estratégico para a adaptação das organizações à mudança que os/as trabalhadores/as participem ativamente na vida da empresa, como verdadeiros interessados, de uma forma aberta e participada, sentindo como genuíno o respeito da organização pelos seus direitos.

Identificam-se seis características sobre as quais deve assentar o modelo de desenvolvimento organizacional (DO). Em primeiro lugar deve centrar-se nas pessoas, nas relações que estabelecem, nos valores e nas atitudes, de que depende a existência de um bom clima organizacional (Bennis, 1976).

Em segundo, a organização deve saber como acompanhar as mudanças que se verificam no meio-ambiente externo e interno, de forma a adaptar-se e a sobreviver.

Em terceiro, dá-se importância à estratégia educacional envolvendo os líderes organizacionais, com o objectivo de ter em conta as experiências do passado, através de mecanismos de *feedback* de dados e de vivências. Acções de formação são propostas para reforçar a sensibilidade dos quadros para os problemas humanos dos trabalhadores, encontros para confrontação de ideias e de práticas, e outros métodos são ensaiados para produzir resultados, com base nas experiências trocadas, e sobre os quais vai incidir o planeamento e a acção da organização para o futuro.

Em quarto, propõe-se considerar a presença de “agentes de mudança”, especialistas em questões organizacionais tanto quanto possível externos ao sistema-cliente, pelo menos nas fases iniciais dos programas de DO.

Em quinto, e resultante do anterior, o “agente de mudança” deve estabelecer uma relação de proximidade com os agentes do sistema-cliente, para facilitar a colaboração baseada na confiança mútua. Os objetivos são determinar metas e definir meios de influência recíproca para facilitar a ocorrência do DO que se deseja.

Em sexto e último os agentes são portadores de uma filosofia social que contagia os atores do sistema-cliente e que contribui para adequar as suas acções e as suas estratégias aos objetivos propostos. Para Bennis, o que sucede com frequência “é que os agentes de mudança acreditam que a realização e a concretização destes valores levará, no final das contas, não apenas a um sistema mais humano e mais democrático, mas também a um sistema mais eficiente” (Bennis, *idem*, 17).

Estes agentes desenvolverão os sistemas orgânicos dos sistemas-cliente, de preferência aos sistemas mecânicos, iniciando a construção e aplicação de um novo paradigma. Bennis caracteriza os dois sistemas da seguinte forma esquemática:

**Tabela 8 – Sistemas orgânicos de Bennis**

<b>Sistemas Mecânicos</b>	<b>Sistemas Orgânicos</b>
- A ênfase é exclusivamente individual.	- Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.
- Relacionamento do tipo autoridade - obediência.	- Confiança e crença recíprocas.
- Uma rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.	- Interdependência e responsabilidade compartilhadas.
- Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas.	- Participação e responsabilidade multigrupais.
- A tomada de decisões é centralizada.	- Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.
- Solução de conflitos por meio de repressão, arbitramento e/ou hostilidade.	- Solução de conflitos mediante negociação ou solução de problemas.

Fonte: Bennis. (1972, 15), e também Bilhim (2005, 438).

Podemos considerar que estes contributos são básicos para consolidar o corpo técnico-teórico do DO. Surgiram na década de 60 do século XX, como foi apresentado, (i) para dar resposta à acentuada e rápida evolução das envolventes interna e externa das organizações; (ii) devido ao aumento das suas dimensões físicas e operacionais, adequadas à internacionalização das corporações; (iii) como consequência das alterações bruscas dos sistemas tecnológicos – com as correspondentes adaptações das actividades e das especializações dos/as operadores/as, com um leque de funções e de competências cada vez mais alargado e complexo; (iv) dando origem a uma alteração decisiva nos comportamentos dos órgãos de gestão, nos quais passou a ser tida em conta a visão de um novo conceito de trabalhador/a, assim como o primado da razão sobre a imposição, e a primazia da participação sobre a burocratização.

Outros autores, como Lawrence e Lorsch, focam-se no conceito comportamentalista de organização. Sublinham a primazia do conceito-base e clássico de divisão do trabalho para abordarem as diferentes actividades e funções organizacionais. Consideram as pessoas como contribuintes para a organização, não como membros da própria organização. Para estes autores, trata-se de coordenar “diferentes actividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planeadas com o ambiente. A expressão "diferentes actividades" desta

definição expressa e contém o conceito tradicional da divisão do trabalho ou, como diriam os sociólogos, de função diferenciada” (Lawrence e Lorsch, 1977, p. 3).

Os desajustamentos detetados entre a organização e o ambiente justificam a análise das suas causas, daí resultando diferentes propostas e métodos de mudança organizacional.

Nos casos que analisam, confirmam a existência de problemas de planeamento da ação, razão pela qual o esforço organizacional deve incidir na adequação dos métodos aceites e aplicados para a mudança, para que as expectativas sejam satisfeitas, de acordo com as metas a atingir.

As suas experiências confirmam a adequação dos procedimentos de comunicação e de controlo, de estabelecimento de metas adequadas à realidade externa e interna da organização, adaptações na estrutura de liderança e mesmo na divisão de trabalho.

Além disso, frisam os autores com a sua experiência de agentes externos, “foi empregada uma grande variedade de esquemas educacionais, incluindo variantes de *treinamento da sensibilidade* e o método de instrução através de casos. Em muitas circunstâncias, foram empregadas combinações de métodos de mudança” (idem, 1977).

O planeamento da mudança é cuidadoso, tendo em conta os paradigmas organizacionais, dando conta da necessidade de se ultrapassar a armadilha colocada pela aplicação e/ou aplicabilidade dos métodos estruturais *versus* métodos educacionais.

O planeamento e a atenção dada às opiniões das pessoas no interior da organização permite ultrapassar os “problemas mortos”. “O debate desnecessário é transformado num planeamento prático do “mix” adequado de métodos necessários para fechar o “gap” entre o estado de coisas real e o desejado”. (ibidem, 1977).

Para Schein (1972), a tomada de decisão (TD) é um passo importante para a resolução dos problemas detetados pela organização. Analisando o método pelo qual se chega à TD, considera que é prudente escolher um que seja adequado ao tempo e ao passado histórico da organização, ao clima de trabalho existente, e às tarefas e funções necessárias para atingir metas definidas. Propõe uma classificação dos diversos tipos de tomada de decisão (Schein, idem, p. 57-61):

(i) *Decisão por falta de reação*, pela qual boas ideias apresentadas em reuniões grupais não são consideradas, desvanecendo-se (e parecendo rebentar como uma bolha) sem

serem tidas em conta, pelo fato de terem sido ultrapassadas por outras, de outros proponentes;

- (ii) *Decisão pelo uso da autoridade*, pela qual é evidente que a TD é exercida pela pessoa que detém o poder, ou a autoridade, no seio do grupo. Podem ser apresentadas boas ideias, mas a sua aprovação depende da existência de um líder atento á importância dos contributos de cada um/a. O método de TD pelo uso da autoridade não permite uma ativa e genuína participação dos intervenientes no grupo;
- (iii) *Decisão minoritária*, pela qual o emprego de táticas específicas pode condicionar a ação e levar à decisão de optar por acções que não coincida com a vontade maioritária;
- (iv) *Decisão maioritária, por votação e/ou eleição*. Consideram-se aceites como as mais válidas porque tomadas maioritariamente e são o reflexo do “sistema político” e da relação de forças existente na organização;
- (v) *Decisão consensual*. É em simultâneo o método mais eficiente, mas o mais forte consumidor de energia, por procura de consensos – que não de unanimidades. Tem o mérito de evidenciar os contributos dos membros do grupo e de poder daí resultar um clima organizacional motivador. O agente externo, ou consultor, pode contribuir para o acerto da decisão grupal e para o reforço da coesão neste processo decisional consensual.
- (vi) *Decisão por unanimidade*. Pode ser a logicamente perfeita se se tratar de temas ou de decisões-chave, das quais dependem todos os envolvidos. No entanto, a unanimidade pode ser não só ineficiente como nociva para a organização, principalmente se for o processo decisional predominante. É preferível “perder” tempo e energia até se chegar a acordos válidos para se atingirem objetivos desejados.

Em qualquer um destes tipos de tomada de decisão grupal, a liderança é a mediadora entre os procedimentos e as decisões vinculativas, e os interesses da organização. O poder de influência exercido e a configuração das estruturas organizacionais e as recompensas praticadas “vão determinar toda uma gama de outros procedimentos, como quem se comunica com quem, quem quer cooperar e quem quer competir, quão motivados estarão os subordinados dos níveis mais inferiores...” (idem, 68). A mudança organizacional é central neste aspeto comportamental. Schein considera a este respeito três elementos básicos para o DO: “orientação de longo-prazo;

envolvimento de esforços para maior eficácia global da organização, total e não simplesmente de parte dela; diagnóstico e intervenção desenvolvidos conjuntamente entre os gestores de linha e o consultor externo” (Bilhim, 2005, 437).

Argyris, segundo Hesketh, refere a este propósito a acção mais importante do consultor externo para conseguir estabelecer a conjugação entre a orientação de longo prazo, a eficácia global da organização e a forma da sua própria intervenção: “a tarefa primária do consultor de DO não é mudar; ao contrário, é produzir informações válidas e proporcionar a livre escolha. Se o consultor presume que os problemas da organização estão na área de mudança, ele então já decidiu pelo cliente. Como resultado ele limita (ou impede) a livre escolha do cliente”. (Hesketh, 1977, 41).

Na gestão do desenvolvimento organizacional, a importância dada aos atores no contexto de uma rede estruturada do trabalho da empresa é clara quanto aos princípios: “The first actor in the chain is no more important than the last; ideas do not move from more saturated to less saturated environments; it is impossible to know when the process concludes... (Czarniawska & Joerges, 1996, de acordo com Weick & Quinn, 1999), porque evolui num *continuum* permanente.

Esta continuidade está associada à ideia de mudança organizacional, assumida de forma permanente, por sua vez ligada ao incremento dos conhecimentos e competências já adquiridos pelos/as trabalhadores/as, mais do que à aquisição de novas competências que sejam consideradas adequadas para as novas condições do meio, para substituir as já adquiridas.

Esta mudança no conjunto de competências é apreciada como um aumento do potencial para a acção e para a resposta adequada aos novos desafios organizacionais, visando implementar novas rotinas, novos saberes-fazer, melhores sistemas de informação, novas produtividades e maior bem-estar dos atores da organização.

Todos são igualmente importantes para a organização – considerada esta como o sítio onde as ideias fluem, sem obstáculos, num processo contínuo e sem um fim predefinido. Muitas e boas ideias podem resolver muitos problemas, desde que haja um ambiente organizacional de sinceridade e boa-fé, consensual e criativo. A principal ideia é a da aprendizagem, tanto pessoal como organizacional, assumindo-se a aprendizagem como “a change in an organization’s response repertoire” (Sitkin et al, 1998, de acordo com Weick & Quinn, 1999).

O conceito de aprendizagem organizacional é proposto nos anos de 70 do século XX por Argyris e Schön (1978) de uma forma positiva, considerando-a como *a detecção e a correção do erro*. Estes autores argumentam que “learning must include both behavioral and cognitive elements and involve the capacity to challenge routines, not simply enact them” (Austin & Bartunek, 2004).

Se se deteta que alguma coisa está a correr mal na organização, procura-se uma estratégia diferente ou uma diferente abordagem para corrigir procedimentos. Nestes casos, trata-se de escolher as melhores vias para concretizar objetivos, que estejam de acordo com a norma, mais do que a questionar, num processo que Argyris e Schön consideram de aprendizagem de ciclo único, que representa uma forma adaptativa às condições do meio, sem questionar os valores e as normas vigentes.

Em alternativa, os mesmos autores propõem que antes da concretização da acção se deve elaborar a caracterização dos princípios do sistema para, depois dessa revisão crítica se questionar a sua adequação e, se necessário, alterá-los.

Enquanto a aprendizagem de ciclo simples está associada à reprodução de rotinas, a aprendizagem de ciclo duplo está associada à inovação e à evolução dos modelos mentais e dos procedimentos organizacionais, abrindo novos caminhos para comportamentos e ações mais adequadas. O processo é assim descrito pelos autores:

“(…) *Single-loop* learning is like a thermostat that learns when it is too hot or too cold and turns the heat on or off. The thermostat can perform this task because it can receive information (the temperature of the room) and take corrective action. *Double-loop* learning occurs when error is detected and corrected in ways that involve the modification of an organization’s underlying norms, policies and objectives” (Argyris e Schön, p. 2-3).

No instrumental teórico do DO assume relevância, para além do paradigma da aprendizagem organizacional, o do empoderamento (*empowerment*) organizacional, não havendo dúvidas da sua importância para a consultoria e o desenvolvimento das organizações. Foi sublinhado inicialmente por Peter Block (Austin & Bartunek, 2004), e traduz-se na importância que é dada às equipas de trabalho nas práticas culturais das modernas organizações. Há várias definições para o termo, adotando-se a seguinte: “It is a process that fosters power (that is, the capacity to implement) in people, for use in their own lives, their communities, and in their society, by acting on issues that they define as important (Page & Scuba, 1999).

Este quadro conceptual tem na sua génese um referencial de valores de dignidade, confiança, credibilidade e amor, dentre outros, essenciais para que as pessoas cresçam enquanto seres humanos, com iguais direitos, naturais e constitucionais. Quando aplicado às organizações, pressupõe-se a adequação de recursos e de conhecimentos para viabilizar as estratégias organizacionais.

Dentro deste quadro do DO, é importante ter em conta um implicante conjunto de questões e de significativas evidências, seguindo de perto a metodologia de análise e as conclusões de Quinn & Spreitzer (1997), resultantes de uma pesquisa junto de gestores de nível intermédio:

- (i) Precisam-se pessoas habilitadas e com poder, porque são eficientes e eficazes, são inovadoras no local de trabalho e aceitam correr riscos, e agem de uma forma que ajudam à transformação positiva das condições laborais;
- (ii) Não só se precisam pessoas habilitadas e com poder como elas se querem conosco, porque são não só necessárias para ajudar a quebrar barreiras burocráticas internas e externas, como ajudam à resolução de conflitos a vários níveis organizacionais. Tornam-se por isso implicantes na alteração das rotinas e do *status quo* por serem capazes de aceitar correr riscos, de serem criativas e propensas à mudança – condições essenciais ao DO;
- (iii) São necessárias pessoas que sejam capazes de evoluir e de construir o seu próprio caminho de capacitação pessoal, acreditando em si próprias. Esta transformação do sentido do eu é estimulante não só para assumir novos comportamentos como também para induzir no outro a vontade de aprender e de mudar de uma forma contínua e autoconfiante;
- (iv) É exigível existirem condições favoráveis ao empoderamento dos/as trabalhadores/as, como a existência de uma visão clara e futurista que facilite as tomadas de decisão autónomas, a abertura de espírito propício à criação de um bom ambiente para trabalho em equipa e, por fim, existirem metas, linhas de autoridade e tarefas de responsabilidade completamente claras;
- (v) Os líderes devem ser os primeiros exemplos de disponibilidade e de intencionalidade para mudar e para dar valor e poder aos que estão nos diferentes níveis da hierarquia organizacional, o que exige: clareza em relação ao sentido da orientação estratégica dos recursos humanos sob responsabilidade da liderança, participação e envolvimento direto na análise e na implementação das decisões,

trabalho contínuo para gerir as expectativas sobre as linhas de autoridade e de autonomia, e disponibilidade para resolver conflitos que ocorram no processo de trabalho;

- (vi) A mudança começa no topo da hierarquia e, por isso, deve iniciar-se com programas que visem proporcionar a alteração de comportamento dos que estão no topo, porque é irrealizável promover o empoderamento por aqueles que não têm poder. Por isso é necessário que os líderes definam com clareza o sentido de orientação estratégica para os seus subordinados, se envolvam com as pessoas sob a sua liderança para as fazer participar e as envolver, saibam gerir as expectativas que as pessoas criam com essa nova atitude, e se empenhem em resolver sabiamente os conflitos que possam ir surgindo na implementação da estratégia de mudança;
- (vii) Dar valor e poder ao outro, nestas condições de implementação de uma estratégia, é um trabalho difícil e contínuo que exige muita atenção e dedicação para produzir resultados incrementais. Por isso, os líderes devem possuir o sentido do significado e da organização das tarefas, o sentido do impacto, da influência e do poder resultante das suas acções, o sentido da confiança e da competência para a execução das tarefas e, por fim, a determinação própria para atingir as metas traçadas;
- (viii) As questões anteriores evidenciam a importância da relação existente entre a necessidade de dar poder ao outro e a de atribuir importância a si próprio, no sentido correto do *empowerment*;
- (ix) O empoderamento implica uma atitude pelo qual os intervenientes aceitam assumir riscos, demonstram confiança genuína nos outros e têm espírito de iniciativa, condições de base para se poder criar um ambiente no qual as pessoas se sentem valorizadas, motivadas, e confiantes em si próprias o suficiente para agirem e melhorarem a sua organização, tanto do ponto de vista do clima como da cultura organizacionais.

Por fim e em síntese, apesar das diversificadas abordagens, os trabalhos e as propostas apresentadas e testadas ao longo dos anos têm significativos pontos coincidentes quanto aos pressupostos essenciais do DO. A tabela seguinte apresenta essas evidências:

**Tabela 9 - Pressupostos essenciais do DO**

<b>Pressuposto</b>	<b>Descrição</b>
Evolução rápida e constante das condições do meio ambiente externo e interno	A economia e as sociedades evoluem de uma forma bastante acentuada e constante
Necessidade adaptação constante	Condição de sobrevivência para pessoas, grupos, comunidades e organizações
Interação entre a pessoa e a organização	A organização é vista como um sistema
Objetivos pessoais e organizacionais	As metas de ambos são indissociáveis, de pessoas e de organizações
A organização e o ambiente interagem	As organizações são sensíveis e adaptáveis às externalidades, tal como as pessoas
Participação e comprometimento, na aprendizagem e no planeamento	Acentua-se a necessidade de aprender com o passado. A mudança planeada beneficia dessa aprendizagem
Planeamento da mudança organizacional	Trata-se de um processo em contínuo
Variedade de modelos e de estratégias	Não há um modelo ideal, mas estratégias adequadas à mudança, caso a caso
O DO como resposta planeada às mudanças	É um esforço de toda a organização, de aprendizagem e de reeducação contínuas
Melhorar as condições de trabalho e de qualidade de vida	Combinação de adaptações estruturais e funcionais, melhoria da eficiência da organização, ouvindo as pessoas
Aumento da eficácia da organização e do bem-estar no interior da organização	Aprender a conhecer a natureza da natureza humana, para criar um ambiente muito bom
Organizações como sistemas abertos	Subsistemas dinâmicos e interligados em rede. Organizações vistas também como subsistemas dinâmicos num todo organizacional interdependente

## **PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO**

## II- OPÇÕES METODOLÓGICAS

### 2.1 O ESTUDO DE CASO

#### 2.1.1 A definição de estudo de caso

Consideramos um estudo de caso como um tipo de pesquisa qualitativa. Foi um dos primeiros tipos de pesquisa utilizados no campo da metodologia qualitativa e tem sido largamente aplicado em pesquisas nas áreas de história, psicologia e educação, por exemplo. Deu origem a valiosas contribuições para a investigação nas áreas da gestão, administração e educação, dentre outras, apesar de não terem até à data a atenção devida no conjunto das metodologias de pesquisa no conjunto das ciências sociais (Starman, 2013). De acordo com esta autora, se os estudos de caso constituem um tipo de pesquisa qualitativa, podem de igual forma ser abordados de acordo com uma metodologia de análise quantitativa, ou de uma combinação de ambas as metodologias.

Considera-se que a investigação qualitativa “is characterized by an interpretative paradigm, which emphasizes subjective experiences and the meanings they have for an individual” (idem), evidenciando-se que os pontos de vista subjectivos do investigador assumem um relevante papel nos resultados da investigação. Citando a propósito Vogrin, Starman (idem) refere que outra característica da pesquisa qualitativa é o seu “idiographic approach (...), which emphasizes an individual’s perspective on the investigative situation, process, relations” e outras. Este *approach* ideográfico tem para nós significado, por se tratar de um enfoque em estudos dedicados às particularidades específicas e únicas do objecto de estudo.

Ponderadas estas circunstâncias particulares, Helen Simons, citada por Starman (idem, 32), depois de fazer uma revisão aos pontos comuns a várias definições, propôs o *estudo de caso* como “an in-depth exploration from multiple perspectives of the complexity and uniqueness of a particular project, policy, institution, program or system in a ‘real life’”. Mais sublinha que “a case study should not be seen as a method in and of itself. Rather, it is a design frame that may incorporate a number of methods”.

Esta proposta de definição é significativa, porque nos permite definir uma metodologia de investigação que tem em conta estes aspectos, ou este conjunto de métodos, com uma estrutura específica de enquadramento.

George e Bennett (2005, 19-22) identificaram quatro pontos fortes em aspectos relevantes da metodologia qualitativa de análise nos estudos de caso, por comparação com pontos fracos das metodologias quantitativas, nomeadamente:

- na *validade conceptual*, “case studies allow a researcher to achieve high levels of conceptual validity, or to identify and measure the indicators that best represent the theoretical concepts the researcher intends to measure”;

- na *construção de novas hipóteses*, “case studies have powerful advantages in the heuristic identification of new variables and hypotheses through the study of deviant or outlier cases and in the course of a field work”;

- na *exploração de mecanismos causais*, “case studies examine the operation of causal mechanisms in individual cases in detail. Within a single case, we can look at a large number of intervening variables and inductively observe any unexpected aspects...”;

- e na *modelagem e avaliação de relações causais complexas*, “a final advantage of case studies is their ability to accommodate complex causal relations such as equifinality, complex interactions effects, and path dependency”.

De igual forma, George e Bennett (idem, 6-9), propõem que o estudo de caso é propício ao desenvolvimento teórico, também porque tem em conta as seguintes dimensões no processo de pesquisa:

- “investigação do processo que liga causas e resultados”;

- “investigação detalhada dos hipotéticos mecanismos causais”;

- “desenvolvimento e teste de fundamentações históricas”;

- “compreensão da sensibilidade dos conceitos ao contexto”, e

- “formação de novas hipóteses e de novas questões para o estudo, provocadas por casos divergentes”.

Concordamos com Starman ao reconhecer que o estudo de caso pode ser mais do que um tipo de análise qualitativa, podendo ser como “a ticket that allows us to enter a research field in which we discover the unknown within well-known borders while continually monitoring our own performance; scalability; and our own, as well as general, existing knowledge” (Starman, idem, 42).

### 2.1.2 O uso de *estudos de caso* na pesquisa

Para Rowley (2002, p.21), os estudos de caso podem ser considerados como ferramentas úteis para a fase inicial de um projeto de pesquisa, ou então para o desenvolvimento de ferramentas mais sofisticadas necessárias para novas pesquisas e experiências nas áreas sociais em que sejam necessárias: “single case studies are appropriate when the case is special (in relation to established theory) for some reason. This might arise when the case provides a critical test to a well-established theory, or where the case is extreme, unique, or has something special to reveal”.

Consideramos relevante esta última particularidade, porque permite abrir a janela de experimentação e de investigação que se pode aplicar ao presente projeto de investigação, baseado nas premissas já enunciadas: um projeto com duas valências, uma cultural e outra de investimento, implicantes para um líder, para um consórcio e para uma região, num enquadramento institucional mais vasto que envolve instâncias nacionais e europeias.

Assim sendo, faz sentido considerar o estudo de caso como estando subdividido em um estudo holístico e em estudos parcelares, ambas as partes complementares do todo. Rowley (idem, 22) considera no entanto que “case studies can also be divided into holistic or embedded studies”. Defendemos a primeira abordagem, com o “e” inclusivo embora a autora o considere com o “or” exclusivo.

Não é indiferente considerarmos um caminho ou outro, porque a inclusividade da primeira hipótese permite-nos estabelecer as relações no campo de estudo, numa e noutra componente do estudo de caso. Isto é, para estudar, compreender e explicar as evoluções registadas no projeto Avieiro, que considerámos sempre como campo de estudo, devemos efectuar os estudos parcelares das componentes desse projeto. Os resultados do estudo holístico ficam mais enriquecidos e cientificamente melhor enquadrados se devidamente explicados pelas evoluções de cada uma das partes. Rowley admite-o, ao considerar que o maior desafio que se coloca com os “embedded designs lies in achieving a holistic perspective from the analysis of the sub-units”(idem)

Por outro lado, ficamos seguros que investigamos um fenómeno social em tempo real, num contexto específico, com as fronteiras entre o projeto – que constitui o campo de estudo – e o contexto nem sempre claramente definidas, pelo contrário, muitas vezes voláteis e em permanente evolução. Convergimos com Yin, segundo Rowley (idem, 18), que define um estudo de caso em duas dimensões:

- “Investigates a contemporary phenomenon within its real life context, especially when
- The boundaries between phenomenon and context are not clearly evident”.

### **2.1.3 O estudo de caso no contexto da educação para a sustentabilidade**

Os estudos de caso são construções fundamentais para a abordagem da temática da educação para a sustentabilidade, considerada como uma área emergente no contexto das ciências da educação. Atendendo à complexidade das relações internacionais e verificando a existência de um acentuado fosso a dividir cada vez mais as sociedades desenvolvidas das que se podem considerar em vias de desenvolvimento, surgiu em 1992 pela primeira vez nos discursos políticos oficiais internacionais, na Conferência do Rio de Janeiro, a preocupação com o desenvolvimento sustentável.

No modelo proposto de sustentabilidade foi defendido que se tratava de um processo dinâmico no qual a educação deveria assumir um papel preponderante, no sentido de se reconhecer que a via a escolher incluiria a aprendizagem social. Neste contexto, um dos pontos-chave foi o de se encontrar vias “to improve the social capacity to guide interactions between nature and society toward more sustainable trajectories” (Kates et al. 2001, in Barth & Thomas, 2012: 751).

De acordo com os autores, o que está em causa é a criação de condições prévias nas quais se incluem oportunidades educativas e de aprendizagens em contextos formais e informais (idem). Na educação para a sustentabilidade valorizam-se as aprendizagens que permitam aos agentes envolvidos criar condições para gerar projectos sustentáveis.

Procura-se gerar um equilíbrio no qual as tradições culturais e os objectivos do bem-estar económico e social sejam compatíveis com o aproveitamento dos recursos endógenos regionais – naturais e humanos – num processo de integração e de balanço equilibrado das variáveis de educação e de aprendizagem, adequadas ao contexto.

A educação para a sustentabilidade evoluiu para uma área educacional que tem em conta diferentes campos que concorrem para o sucesso da pesquisa científica, podendo combinar em simultâneo métodos de análise quantitativa e qualitativa, conjugando metodologias específicas com abordagens empíricas. Neste aspecto, a investigação baseada em casos de estudo tem-se mostrado adequada, evidenciada por um número elevado de exemplos exploratórios, num campo considerado emergente na

investigação científica, quer nas ciências sociais, quer particularmente nas ciências da educação.

De acordo com Stake (Barth & Thomas, 2012: 752) “[c]ase study is not a methodological choice but a choice of what is to be studied. By whatever methods, we choose to study the case”. Esta escolha é a consequência de uma necessidade de se estudar e de se compreender fenómenos sociais complexos, de tal forma que a escolha de um caso de estudo se revela adequado quer pela maneira como se foca num ecossistema identificado, quer pela forma como se permite mergulhar no seu contexto, definido à partida como dinâmico, isto é, resultante de um processo que emerge da vida real. A estratégia de investigação adequada deve por isso, como anteriormente se sublinhou, resultar da aplicação de uma metodologia de análise qualitativa, quantitativa e/ou mista, de acordo com a complexidade do estudo do caso.

Na abordagem que é feita aos méritos e deméritos da escolha, sublinhamos as oportunidades de aprendizagens que se oferecem, entendendo-se como as possibilidades que se nos abrem, enquanto investigadores, de se ser por vezes confrontados com a situação difícil de sermos observadores e observados do e no contexto, respectivamente.

Esta posição, desde que devidamente tida em conta, constitui um precioso meio de compreender a realidade do contexto e de nele o investigador melhor se poder movimentar. Não se trata por isso de um processo de contar uma história, no sentido descritivo, mas o de a poder analisar no seu próprio contexto, porque nele se intervém.

Ainda conforme Platt (idem, 2012: 753),

“[C]ase studies can do a whole variety of things. But some case studies do not do any of them well, and this is often because no particular rationale has dictated the choice of case. It is only too easy to study a case merely because it is convenient, and hope that something of more general interest will come of it”. (Platt 1988, 20).

Esta constatação é particularmente preciosa porque, por um lado, alerta o investigador para os perigos da escolha do caso a estudar - se não tiver em conta um *rationale* na fundamentação da decisão que tomou, quando optou por aquele caso – e, por outro lado, evidencia a necessidade da escolha do caso ser feita com o rigor que a investigação exige. Se este existir e for devidamente fundamentado, não só se prova que a escolha foi conveniente e acertada, como é bastante provável que algo de substancial

resulte não só para a investigação, como para o acerto da metodologia escolhida, e para os objectivos das entidades nela intervenientes, na vida real.

Coloca de igual forma o investigador perante a pertinência da selecção do objecto de investigação, partindo do princípio que a sua experiência e a sua intuição conjugadas permitam optar por uma escolha que seja satisfatória (*satisficing*), no sentido de poder vir a ser implicante não só para a ciência como para a vida das pessoas e do seu próprio rumo existencial. Esta é uma referência focal para o investigador, quando opta por seleccionar um campo de investigação no qual é simultaneamente observador e observado, investigador e investigado.

Uma das vantagens para a metodologia é a de o universo de análise e a amostra seleccionada poderem ser analisadas com um nível mais acurado de pormenor, devido ao conhecimento que o investigador tem do terreno devido ao seu envolvimento directo no processo, o que pode originar a produção de significativas bases de dados de investigação e análise, dado que a investigação incide sobre uma instituição de ensino superior que opera num projecto vasto de desenvolvimento regional que pretende ser sustentável, em cooperação e proximidade com uma miríade de especialistas e de entidades de diversos sectores.

As questões que este envolvimento implica são basicamente duas, sendo a primeira a da forma como a educação para a sustentabilidade está inscrita no currículo e no ADN da entidade líder, e a segunda a forma como a instituição de ensino superior consegue - como líder formal - gerar competências para garantir um futuro seguro para si própria e para a sua comunidade educativa.

Se a primeira questão releva a forma como a entidade consegue dinamizar o processo de sustentabilidade e consegue identificar e contornar as barreiras que se lhe colocam no percurso, na segunda questão o foco incide na investigação dos processos que contribuem para aumentar a aprendizagem – pedagógica e institucional – da instituição de ensino superior quando implicada em processos de desenvolvimento que implicam ligações ao meio envolvente - institucional, empresarial, autárquico e outras.

Na análise dos processos de educação para a sustentabilidade os casos de estudo têm desempenhado um importante papel. Nestes, ganha relevo o processo de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento sustentável. É sinuoso, complexo, e coloca a escola superior numa posição nova, não só porque se expõe às influências do meio ambiente externo, como porque acaba inevitavelmente por influenciar esse meio onde

actua. Esses resultados previsionais podem constituir uma valiosa contribuição para a investigação no campo da educação para a sustentabilidade.

No caso da presente investigação optou-se por estudar um caso de criação de um consórcio que envolveu um conjunto de entidades visando dois objectivos, o primeiro de candidatar uma cultura piscatória do Tejo e Sado a património imaterial nacional, e o segundo o de aproveitar o conseqüente estabelecimento de uma rede de contactos interpessoais e interinstitucionais para construir um novo destino turístico em Portugal com base no Tejo. Se o primeiro objectivo é cultural, pode inferir-se que o segundo objectivo é económico, sendo os dois interdependentes.

Há duas particularidades em ambos: - a primeira é a de serem liderados por uma instituição de ensino superior, o Instituto Politécnico de Santarém, e a segunda é a de os processos terem sido propostos e dinamizados pela AIDIA, por razões que serão clarificadas apropriadamente. Esta dinâmica foi iniciada em 2006 e construída ao longo de oito anos, encontrando-se em curso ao longo do processo de investigação.

Para estudar a evolução da *vida real* destes projectos complexos, de âmbitos simultaneamente cultural e económico, envolvendo múltiplos agentes de diversas áreas de actividade – económica, autárquica, cultural, associativa e outras – interessou construir a análise de processos e de situações (possíveis pela aplicação de um método qualitativo de pesquisa), de tal forma que viessem a possibilitar o cruzamento com a análise das relações e das diferenças de comportamento que os agentes intervenientes estabelecessem entre si (possível pela aplicação de um método quantitativo de pesquisa), num processo complexo.

À data de apresentação deste trabalho já reformulado os projectos continuavam, tendo o investigador sido parte integrante de ambos, numa perspectiva simultânea de interventor directo e de analista da evolução da vida real do processo e da produção de resultados.

#### **2.1.4 O pensamento e a metodologia da complexidade**

Do ponto de vista epistemológico e metodológico o investigador, ao manter-se no contexto – como se manteve –, pode conseguir obter uma posição privilegiada para compreender as conexões dos factos, dos mais simples aos mais complexos. Pode beneficiar, no sentido em que ele próprio possa entender essa complexidade através da

conjugação das características da sua identidade com o esforço de entendimento da incerteza gerada pelo processo investigativo no terreno.

Essa incerteza é inerente à investigação cujo objecto de estudo incide num projecto que emerge de um sistema complexo de interacções entre pessoas e entidades – públicas e privadas – conjugada com a dificuldade em reunir a informação suficiente para poder antecipar o futuro.

Este só se torna evidente a partir do momento em que emerge do próprio processo, de acordo com Osberg & Biesta, citados por Hetherington: “emergence in complex systems is not only a result of the impossibility of gathering all the necessary information about the system that would enable us to accurately predict the future (...) meaning that the future of the system is impossible to determine prior to its emergence” (Hetherington, 2013, 73).

Parte-se aqui do princípio que a complexidade é a primeira condição da vida dos sistemas, pelo que se torna necessário encontrar formas de a reduzir, em particular aquele em que uma instituição de ensino superior lidera dois processos em simultâneo, de candidatar a Cultura Avieira e património imaterial nacional e o de construir um projeto de investimento regional com entidades de múltiplas procedências.

Um estudo de caso pode contribuir para captar e tentar compreender essa complexidade, se esse caso tiver para nós particular interesse e prioridade, nas suas particularidades e interacções. Não se trata por isso de uma pesquisa experimental mas de uma investigação que tem em conta o comportamento das variáveis em presença.

Trata-se de estudar em profundidade essas variáveis e o seu comportamento – de causa e efeito – durante um período acentuado de tempo, condição importante para verificar a ocorrência da evolução das variáveis no terreno, sem que isso signifique que se possa aspirar a descrever as suas trajectórias de forma a prever o seu futuro comportamento.

No estudo de caso prioriza-se o *mergulho em profundidade* na realidade a estudar tendo em atenção os limites da própria investigação, ou seja, a extensão a definir como fronteiras para a pesquisa, para que o investigador sinta chegado o momento de produzir uma avaliação definitiva do caso, como se fosse possível estabelecer o *cut off* para o processo investigativo, como sucedeu por exemplo nos trabalhos que o investigador desenvolveu para a sua tese de mestrado. É admissível que o período definido para o estudo *deste caso* se inicie à data da aceitação formal da investigação e

que fique em aberto até à entrega do relatório final da tese à Universidade, e depois dessa entrega...

Definir limites às fronteiras do estudo de um caso pode reduzir os horizontes da investigação, aqui se concordando com Hetherington: “choosing boundaries to set around a case entails focusing in on particular aspects and thus excluding other aspects and therefore reducing the complexity of the case” (idem, 79), assumindo a autora a visão de um sistema aberto, que evolui com o tempo e de acordo com as circunstâncias da acção e da adaptação, o que permite visualizar e compreender os seus percursos e as suas interligações com outros sistemas.

O investigador pode assumir o papel de leitor e analista do estudo de caso, não só porque pode representá-lo de uma forma genuína, como também porque está numa posição privilegiada para ser um mediador entre a comunidade científica e aqueles que estão directamente envolvidos na pesquisa.

O investigador não fica investido no papel de mediador no sentido em que possa tomar partido por uma das partes e, com isso, vir a distorcer as conclusões e inquinar o método de investigação. A este respeito, como considera Nuno Santos na entrevista preliminar que concedeu ao candidato, houve sempre a preocupação nas suas orientações de teses, em “fazer ver às pessoas que elas nunca serão neutras, mesmo que sejam objectivas. Há uma diferença entre neutralidade e objectividade”.

### **2.1.5 Metodologia seleccionada para o estudo de caso**

Existe consenso entre os investigadores sociais que a combinação de métodos de pesquisa diferentes e complementares pode enriquecer os programas de pesquisa, mais do que se utilizar somente um método. No entanto, para retirar os melhores resultados da pesquisa, tem que se ter presente tanto as vantagens comparativas como as limitações e os *tradeoffs* de cada método e da sua aplicação.

Conhecer as vantagens comparativas de um método implica não só identificar variáveis, e examiná-las para saber como se comportam no terreno, como também ter em conta a sua evolução histórica. É importante identificar eventualmente novas hipóteses, através da combinação dos métodos indutivo e dedutivo, possíveis num estudo de caso.

Deve ter-se igualmente em conta as limitações existentes, nomeadamente a pouca capacidade para avaliar a representatividade de casos específicos de estudo, assim

como a importância relativa das variáveis em presença. Relativamente às variáveis em presença, independente e dependentes, deve considerar-se um número elevado de observações necessárias e suficientes para permitir a análise qualitativa fiável nas suas várias dimensões, para que o caso de estudo não seja afectado por indeterminação.

De acordo com Bennett (2002), a definição de um caso de estudo é então “an instance of a class of events of interest to the investigator” pelo que “a case study is thus a well-defined aspect of a historical happening that the investigator selects for analysis, rather than a historical happening itself”. Nestes termos, é ao investigador que cabe decidir o evento ou o conjunto de eventos, assim como o conjunto de variáveis de análise. Ter-se-á o cuidado de efectuar um estudo caso tendo em conta a possibilidade de, se se justificar, poder estabelecer comparações com grupos de casos mais amplos.

No nosso trabalho interessa-nos ter como ponto de partida as contribuições das teorias existentes nos vários campos envolvidos, podendo a investigação testá-las – numa “lógica de confirmação” – ou gerar novas hipóteses, numa “lógica de descoberta”.

O objectivo da pesquisa, se devidamente atingido, poderá contribuir para a confirmação ou o desenvolvimento da teoria, ou à prova histórica do caso estudado, no sentido em que conseguiu explicar o conjunto de acontecimentos que deram origem a um determinado resultado, como consequência do encadeamento de passos explicados pelas teorias ou pelos mecanismos causais. Na evolução da nossa investigação teremos em devida conta o nosso ponto de partida e o nosso objectivo para que seja possível enquadrá-lo num dos tipos de estudos de caso que a tabela seguinte propõe:

**Tabela 10 - Tipos de estudos de caso**

64	
Table 1: Equivalent Terms for Types of Case Studies	
Arend Lijphart	Harry Eckstein
Atheoretical Case Study	Configurative-Ideographic Case Study
Interpretative Case Study	Disciplined-Configurative Case Study
Hypothesis-Generating Case Study	Heuristic Case Study
Deviant Case Study	(No comparable term or concept)
Theory-Confirming/Infirming Case Study	Crucial, Most-Likely, Least Likely Test Cases

Fonte: Bennett, Andrew (2002, p. 64)

Tendo presente esta tabela, o estudo de caso de tipo “interpretativo” proposto por Lijphart é equivalente ao estudo de caso de tipo “disciplinado-configurativo” de Eckstein, nos quais são tidas em conta variáveis que proporcionam conclusões coerentes, ou seja, considera-se que as teorias demonstram que o resultado é expectável nas circunstâncias históricas do caso estudado.

Seguimos por isso o critério metodológico “interpretativo”, e estruturámos a pesquisa apropriada para o estudo de caso: primeiro, definimos o objectivo da pesquisa, no qual incluímos as classes de acontecimentos a explicar, as hipóteses alternativas e o enquadramento teórico necessário; segundo, definimos as variáveis independentes e dependentes; terceiro, definimos o caso a estudar tendo em conta as especificações das variáveis e das hipóteses alternativas; quarto, tivemos em conta as variáveis independentes e dependentes e a forma como iríamos avaliar a sua interdependência; quinto, definimos um questionário estruturado para ser aplicado com o objectivo de analisar o comportamento das variáveis; sexto, realizámos um conjunto de entrevistas aos intervenientes no consócio de entidades lideradas pelo IPS; sétimo, fizemos a interpretação dos resultados dos inquéritos e cruzámos com a análise de conteúdo das entrevistas; oitavo, retirámos as conclusões.

De acordo com Bennett (2002), as vantagens comparativas do estudo de caso incluem “the operationalization and measurement of qualitative variables (construct validity), the heuristic identification of new variables or hypotheses, the examination of potential causal mechanisms within particular cases or contexts, the historical explanation of cases...”, pelo que se acha adequado combinar estas vantagens com as que resultam da aplicação da análise quantitativa.

Tivemos em conta que na análise dos mecanismos causais referentes a determinados fenómenos, deveríamos considerar a importância para a investigação das notas de campo que o investigador foi criando ao longo do processo investigativo. Estas serão sujeitas a uma análise de conteúdo, de tal forma que as conclusões possam ter uma estrutura semelhante às outras formas de análise empregues, por inquéritos e por questionários presenciais.

O caso de estudo que seleccionámos foi o de um consócio de entidades, no contexto de um Contrato de Consócio, estabelecido para atingir dois grandes objectivos: candidatar a Cultura Avieira do Tejo a património imaterial nacional e criar um novo destino turístico em Portugal, com base no rio Tejo e na Cultura Avieira. O

consórcio tem uma estrutura formal, é reconhecido pelo Estado Português, tem consortes diferenciados mas com os mesmos objectivos, e tem um líder que é em simultâneo uma instituição de ensino superior: o Instituto Politécnico de Santarém.

O investigador está interessado em identificar as condições em que os objectivos do consórcio se cumprem assim como os mecanismos que os justificam.

### **2.1.6 Planeamento e protocolo do *estudo de caso***

Da exaustiva revisão que Brereton et al. fizeram à literatura sobre estudos de caso, concluíram que não tinham conseguido encontrar um exemplo de um protocolo com uma definição satisfatória, com a única exceção de Yin, que apresentara um exemplo (Brereton et al., 2008). Concluíram por apresentar a sua própria estrutura de protocolo. A maior parte das aproximações à condução do estudo de caso são semelhantes, e podem ser apresentadas, ainda de acordo com Brereton et al. (idem), numa estrutura sintetizada:

- começar por definir a questão de partida e questões apriorísticas sem considerar hipóteses ou teorias;
- definir instrumentos e usar métodos de recolha de dados, qualitativos e quantitativos;
- rever a literatura, tanto a semelhante quanto a dissemelhante;
- ter em conta a "saturação teórica", sinal pelo qual mais dados coligidos só marginalmente contribuem para a melhoria dos resultados pretendidos;
- preparar a entrada no campo de estudo, pela incorporação de *notas de campo* com análise de factos e utilização de métodos oportunos de observação e/ou de recolha de dados.

Na definição dos critérios para a selecção do caso de estudo, o investigador pode considerar duas dimensões, na perspectiva em que lhe interesse considerar a perspectiva intrínseca do caso a estudar como um objecto determinante e, simultaneamente, a perspectiva instrumental, no sentido em que nos interessa algo mais, ou seja, a forma como o objecto de estudo interage com outras variáveis de contexto.

Deve ter-se em consideração os diferentes, e por vezes duplos, papéis do investigador do estudo de caso, de acordo com o tipo de abordagem a efectuar no estudo, isto é, como investigador e investigado, ou como observador e ator observado.

### 2.1.7 Acordo de princípios éticos e deontológicos

Como foi referido, fixou-se um acordo de princípios éticos e deontológicos entre os orientadores e o investigador, para definir e estruturar o desenvolvimento das suas relações, incluindo terceiros, no quadro da investigação. O acordo ficou estabelecido nos seguintes termos:

Deve o doutorando deve ter a preocupação de iniciar e desenvolver o seu trabalho de investigação no contexto de um quadro ético e deontológico, negociado quer com os seus orientadores, quer com os atores com quem se vai relacionar durante o processo. É um dever do investigador agir no respeito pelos princípios éticos e deontológicos acordados, quer face aos que com ele privam no desenvolvimento da sua investigação, quer em relação à sociedade.

A preocupação com a aplicação rigorosa dos princípios deontológicos negociados credibilizará a investigação, a atividade e a profissão de investigação, como consequência da visibilidade social positiva que os atos e os princípios implicarão.

A explicitação dessas preocupações deve ser feita de uma forma detalhada e transparente, visando-se:

- i) evitar o erro por omissão;
- ii) construir a imagem no recetor de que é obrigatório agir com cuidados deontológicos;
- iii) evidenciar os cuidados éticos que estiveram na génese da produção da investigação e do conhecimento científico;
- iv) explicitar os passos dados na construção do conhecimento;
- v) possibilitar que os membros da comunidade científica possam avaliar o projeto de investigação em toda a sua dimensão;
- vi) contextualizar os procedimentos éticos e deontológicos, quer no momento em que a investigação se desenvolve e concretiza, quer na comunidade de pertença.

#### *Princípios gerais do Acordo*

- i) deve praticar-se a investigação científica de acordo com os princípios éticos e deontológicos negociados e aceites. É um ato maior, definido previamente ao início da própria investigação.

- ii) deve respeitar-se os códigos que formatam a organização social em que o investigador e os atores se movimentam, como a Constituição da República, o Código Civil, os Regulamentos Profissionais, e/ou os Contratos Coletivos, dentre outros;
- iii) deve exercer-se a investigação somente se para tal se está preparado;
- iv) a investigação será levada até ao fim independentemente dos constrangimentos, dificuldades e sacrifícios a que o ato obriga;
- v) aceitar-se-ão os elevados níveis de exigência que o ato comporta;
- vi) na dúvida em relação a procedimentos ou à produção de resultados, deve o investigador ouvir as instituições ou os seus pares, que sobre aqueles se possam pronunciar;
- vii) durante a investigação serão regularmente produzidos relatórios de progresso. A sua regularidade é definida pelos orientadores, com o acordo do investigador;
- viii) os relatórios devem incluir as preocupações de natureza ética que o investigador experimentou e teve em conta para resolver os problemas surgidos.

#### *Princípios específicos do Acordo*

- i) será dado a conhecer aos atores do núcleo duro, ou parceiros, do projeto de investigação, aquilo de que trata, do que deles se espera e que ações serão desenvolvidas. Este procedimento deve ocorrer antes do projeto de investigação ser iniciado;
- ii) na eventualidade desse tipo de princípios não poder ser negociado e inteiramente evidenciado previamente, tem o investigador a obrigação de o fazer numa fase posterior, mas sempre no âmbito do processo da investigação e nunca dela desenquadrada;
- iii) o investigador obriga-se a informar previamente os seus pares do projeto de investigação do seu âmbito e objetivos, para que possam ser claramente avaliados os fatores que justificam, ou não, a participação dos pares no projeto;

- iv) com base na informação apresentada, deve obter-se o acordo prévio do envolvimento dos atores no projeto de investigação. Este procedimento é obrigatório para se obter o seu consentimento consciente;
- v) o acordo prévio assim obtido deve explicitar a liberdade de opção de os atores poderem desistir durante o processo e/ou de disponibilizar os seus dados após a fase da sua participação;
- vi) é reconhecido aos atores o direito e a oportunidade de pedirem esclarecimentos sobre a investigação, a sua participação, e/ou sobre a ética e a deontologia dos procedimentos seguidos;
- vii) deve por todos os meios evitar-se aos atores qualquer tipo de consequência danosa decorrente da sua participação no projeto de investigação. Entende-se por consequência danosa a que possa redundar em sofrimento, desperdício de tempo e/ou de esforço, perda de dignidade, prejuízo para a sua atividade profissional e/ou para a sua vida pessoal;
- viii) os dados pessoais e profissionais fornecidos são obrigatoriamente confidenciais, devendo o investigador obrigar-se a mantê-los sob sigilo, impedindo a sua divulgação. A confidencialidade deve ser garantida de uma forma explícita;
- ix) deve assegurar-se o anonimato relativamente a protocolos ou a quaisquer tipo de dados fornecidos, quando isso for expresso pelos atores;
- x) depois dos dados recolhidos, mas antes da investigação concluída, deve explicitar-se quem a eles terá acesso;
- xi) deve explicitar-se também o destino a dar aos dados, logo após a investigação estar concluída;
- xii) a divulgação dos dados só será permitida no âmbito de um acordo explícito estabelecido entre os atores antes do início do projeto de investigação;
- xiii) os atores podem ter acesso aos resultados da investigação. Mas só os poderão divulgar publicamente de acordo com protocolo explícito com o investigador;
- xiv) os resultados da investigação conterão os pressupostos éticos e deontológicos seguidos. Estes deverão ser coerentes com os termos em que foram negociados no início do projeto de investigação. Os atores poderão verificar e pronunciar-se sobre essa coerência.

Este acordo de princípios obriga o investigador e os atores envolvidos a uma reflexão e revisão permanentes, quer sobre os seus termos, quer sobre os procedimentos mantidos durante a investigação e estão de acordo com os princípios defendidos por Dos Santos (2001, 2002).

A aplicação destes princípios visa proteger:

- i) quem colabora com a investigação, relativamente a processos não previsíveis de violação dos seus direitos;
- ii) o próprio investigador, devido a eventuais situações danosas, não previsíveis, ou de conflitos jurídicos movidos por quem se possa sentir prejudicado pelos resultados da investigação.

Estes termos foram acordados em 8 de maio de 2007 e nortearam a ação investigativa.

Foram e são válidos em permanência, quer para o candidato, quer para a equipa de orientadores do projeto de doutoramento, quer para as pessoas e entidades envolvidas nos atos da investigação.

Com este acordo de princípios, os atores puderam sentir o conforto necessários para dar início e desenvolver o processo investigativo para produzir os resultados expectáveis.

Os próprios orientadores puderam rever-se na forma como o orientando evoluiu na sua investigação, o que está de acordo com a primeira entrevista da investigação, realizada pelo investigador e que lhes foi dirigida. Em 6 de Agosto de 2007, ficou registada na acta da reunião que deu origem ao acordo de princípios a afirmação de um dos orientadores, de que sempre vira “a aquisição de conhecimento científico como um projecto de vida”.

Tal afirmação deu ao investigador a confiança suficiente para abraçar o trabalho de construção da tese de doutoramento como um projecto de vida, tendo mesmo contraído um empréstimo bancário para financiar a sua investigação ao longo de um período de três a quatro anos.

Os termos do acordo estão em conformidade com o seguinte glossário:

*Quadro ético* – conjunto de princípios negociados e aceites pelos intervenientes do processo de investigação, visando definir a coerência entre valores e atitudes, assim como os meios para alcançar objetivos, compatíveis com os princípios específicos definidos pela negociação.

*Quadro deontológico* – conjunto de princípios negociados e estabelecidos entre os orientadores e o investigador, no qual se estabelecem os deveres especiais para cada situação e para cada ator, coerentes com os princípios definidos no quadro ético e com os códigos gerais dos seus grupos profissionais.

*Núcleo-duro* – conjunto restrito de atores que colaboram com o investigador no desenvolvimento do processo de investigação, a partir de um quadro negociado previamente entre as partes, nas áreas definidas como nucleares do processo.

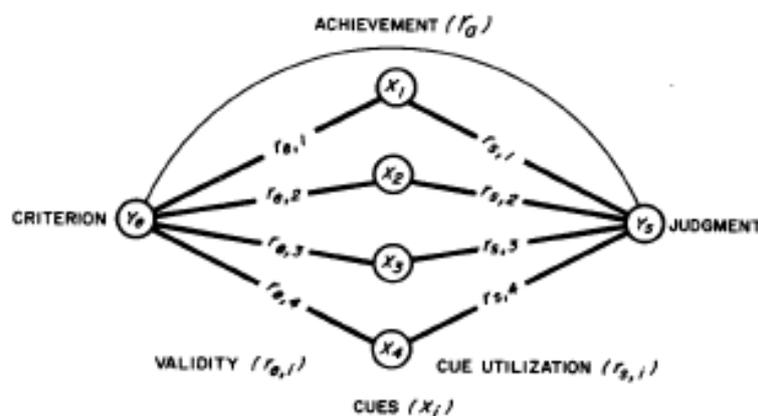
*Parceria* – associação entre o investigador e os atores de campo, quer sejam pessoas ou instituições, pela qual as partes beneficiam de acordo com as contribuições que cada uma acrescentar ao projeto de investigação.

*Comunidade de pertença* – conjunto de parceiros, de pessoas e de instituições que se relacionam com o investigador, e que são abrangidos pelo projeto de investigação e pelos resultados que este produza.

## 2.2 O MODELO DE LENTE

A teoria pressupõe que a seleção de dados e a inferência podem ser definidos por um esquema perceptivo que pode ser apresentado de seguida e identificado como a representação esquemática do modelo de lente:

Figura 7 – Esquema do modelo de lente



Fonte: Hammond et al. (1986, p. 274)

De acordo com o paradigma desta teoria cada ator, para optar por uma decisão, tende a selecionar um conjunto de características (ou sinais) provenientes do meio, não só para decidir a ponderação que deve atribuir a cada sinal emitido pelo meio, como a decidir a partir das melhores alternativas assim ponderadas.

É também assumido que os sinais têm uma relevante significância para o decisor, como resultado das suas experiências de vida, dos seus valores, e de outros fatores pessoais, de tal forma os factos são percebidos por cada um de formas diferentes, atribuindo-lhes diferentes ponderações no processo decisional.

No campo de investigação constituído pelo Projeto Avieiro, as componentes material e imaterial são indissociáveis e, neste contexto, o rio Tejo assume um peso preponderante como fator não-humano para a tomada de decisão. O Projeto Avieiro é entendido como um conjunto, de natureza: (i) imaterial, de candidatura da Cultura Avieira a património nacional e (ii) material, de construção de um novo destino turístico em Portugal com base no rio Tejo e na Cultura Avieira. O projeto é liderado pelo Instituto Politécnico de Santarém, baseado num consórcio de entidades regionais, reconhecido e apoiado pelo Estado Português.

Nestas condições, deve ter-se em conta que se poderá desenvolver um processo de comunicação e de argumentação, mas também de resistência, de acordo com os resultados do processo anteriormente apresentado.

O modelo de lente tem em conta que o processo decisional que está incluído no julgamento social se processa em duas fases: a primeira fase é o julgamento - que é a mais importante do processo -, e a segunda é a decisão, na qual o ator faz opções sobre o tema em análise. Na primeira, o decisor vai obter a informação, fazer a seleção, combiná-la e analisá-la, de acordo com um conjunto de variáveis de que dispõe para poder julgar e decidir

O exemplo de uma decisão deste tipo é aquela em que o decisor tem em conta um conjunto de variáveis para poder equacionar o problema de partida e basear a solidez das hipóteses de partida para integrar um consórcio para o desenvolvimento humano e regional. Variáveis de referência como os recursos do Tejo, a Cultura Avieira, a proximidade de um grande mercado como Lisboa, a identidade regional e a coesão social, dentre outros, são tidos como elementos de ponderação para se definir um critério de referência para a decisão ( $Y_e$ ).

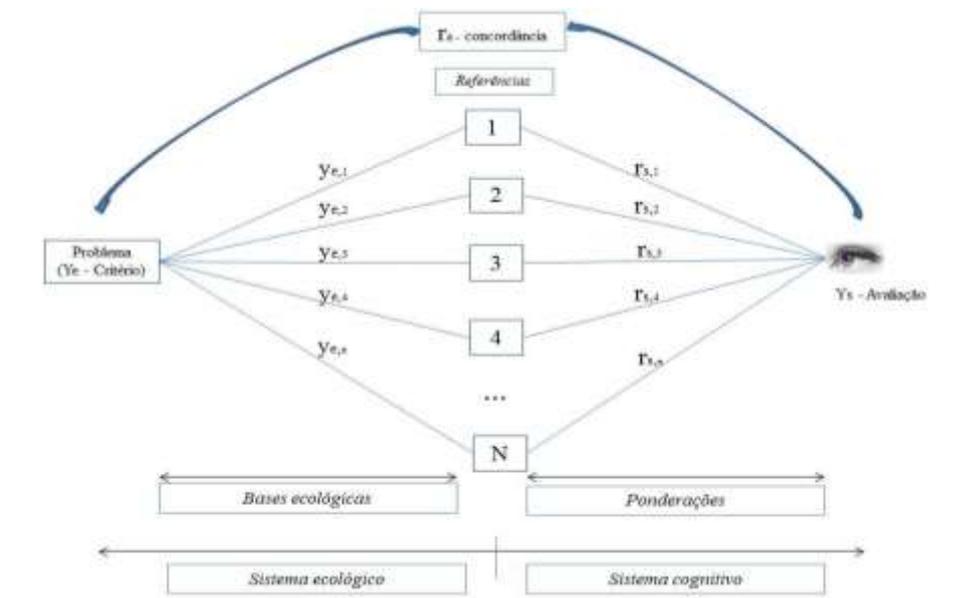
Por outro lado, na segunda fase, a decisão tem lugar após a avaliação e adquire uma forma dicotómica (sim ou não), que ocorre depois do julgamento. O julgamento do decisor sobre a melhor estratégia para o modelo de desenvolvimento baseado na Cultura Avieira ( $Y_s$ ) é considerado tendo em conta a ponderação relativa que atribui às variáveis apresentadas no centro do diagrama ( $X_1$  a  $X_n$ ). As ponderações contêm

distorções próprias dos níveis de percepção do decisor e afetarão a política ou a estratégia a ser seguida. Terá certamente em conta variáveis que definem a atratividade do projeto no seu todo, através do seu valor e da sua consideração como património cultural imaterial, nomeadamente as aldeias palafíticas, os barcos, a gastronomia do Tejo, os ecossistemas, as belezas naturais e outras que considere relevantes.

O foco principal desta teoria é a qualidade do julgamento produzido pelos decisores. De acordo com Hammond et. al (1986), a teoria do julgamento social (i) constitui um contributo relevante para a vida das organizações e das comunidades; (ii) não é dirigida para definir leis sobre o julgamento humano – é mais descritiva que analítica; (iii) pretende “não só compreender o julgamento humano, como criar e desenvolver condições para o melhorar”.

Nestas condições, o seu funcionamento analítico baseia-se no diagrama apresentado esquematicamente de seguida:

**Figura 8 – Esquema do modelo de lente simplificado**



Fonte: Parkin (1996).

A medida de concordância ( $R_a$ ) apresentada no diagrama é dada pela correlação estatística entre o julgamento e a variável distal, considerada esta como real ou o mais próximo possível da realidade. Quanto mais elevada for a correlação, mais válido é considerado o julgamento.

Os parâmetros apresentados no diagrama representam:

$Y_s$  – a avaliação, ou julgamento

$X_1$  a  $X_n$  – as referências, ou variáveis da correspondência entre  $Y_s$  e  $Y_e$

$R_{s,i}$  – Correlação múltipla entre o julgamento de um indivíduo e as variáveis na parte central, definido para o lado direito (cognitivo) do diagrama.

$R_{e,i}$  – Correlação múltipla do lado esquerdo (ecológico) do diagrama, entre a variável distal e as variáveis na parte central do diagrama

$Y_e$  – Critério, ou variável distal

$R_a$  – Correlação entre o julgamento e a variável distal, ou critério decisional

A equação matemática do modelo de lente que permite quantificar o modelo de Brunswick foi proposta por Hirsch em 1964, de acordo com Stewart (2001: 98), e é de seguida apresentada:

$$r_a = R_e G R_s + C \sqrt{1 - R_e^2} \sqrt{1 - R_s^2}$$

O método analítico matemático é a regressão múltipla, para os dois lados do sistema, apresentados como *ecológico* e *cognitivo*.

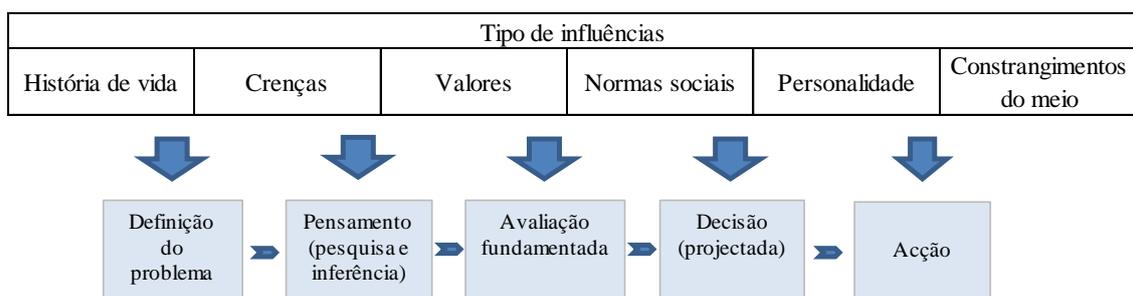
O cálculo dos parâmetros é efetuado de acordo com a seguinte leitura: R define o grau de relação entre as variáveis; G é a correlação entre os valores das duas regressões múltiplas,  $R_{s,i}$  e  $R_{e,i}$ ; C é a correlação entre os erros (ou residuais) de  $R_{s,i}$  e  $R_{e,i}$  – é a medida das componentes residuais de  $Y_e$  e  $Y_s$ , dos dois lados do diagrama.

C define a correlação entre os resíduos das duas regressões. É um importante parâmetro, porque um valor elevado para C pode indicar que o modelo contará erros, ou insuficiências, que deveriam ser previstas, ou que não inclui variáveis suficientes para fundamentar o julgamento, ou outras componentes não previstas.

Ainda de acordo com a teoria do julgamento social, os decisores são incapazes cognitivamente de abarcar e entender na totalidade o conjunto das variáveis do meio em que se inserem (Hammond et al, 1975), para fundamentarem a tomada de decisão. Entendido como um processo, esta enfrenta dois tipos de obstáculos: os que se referem à distribuição de recursos, e que provocam impactos significativos e muitas vezes dramáticos na sociedade; e os que são limitados pela capacidade do próprio decisor, como ser humano.

Para ultrapassar esses limites, recorre-se a ferramentas e a modelos auxiliares ao processo decisório, para minimizar as limitações humanas. Neste enquadramento, a teoria do julgamento social, ou do ator em rede, tem em conta decisões passadas, para produzir cenários adequados para fundamentar o processo decisório e dar-lhe consistência. Num campo de investigação como o que foi criado com o Projeto Avieiro, ou noutra projeto de desenvolvimento humano que dele emerja no futuro, é pertinente utilizar-se este modelo para fundamentar a decisão, pelo que é relevante para o investigador tê-lo em conta para basear futuros projetos de investigação, de acordo com o esquema seguinte:

**Figura 9 – O processo de decisão pessoal**



**Fonte:** Parkin, James (1996). "Organizational decision making and the project manager"

**In:** *Internacional Journal of Project Management* , Vol. 14, N° 5, pp. 257-263, 1996

A teoria do ator em rede propõe um enquadramento para modelar o processo decisional pelo qual se sucedem momentos que se iniciam com a definição do problema, a negociação – que coloca a questão dos protocolos interinstitucionais, e a coordenação pelo líder, assumido como o ator com mais poder negocial – até à decisão final. Na sequência anteriormente referida, considera-se que as opiniões emitidas pelos atores decisoriais são tidas em conta no processo, formando nódulos.

Ao longo desses momentos, são desencadeados processos relacionais de comunicação, de argumentação, e de opinião ou resistência na rede de intervenientes. A formulação da decisão final tem em conta o compromisso entre a solução proposta, o valor social da estrutura, ou entidade decisional, e as opiniões emitidas. Num processo decisional que tenha em conta os membros de uma rede de interesses estabelecida em consórcio de desenvolvimento organizacional e regional integrados, tem-se em conta os dados que facilitem a posterior inferência e a conseqüente tomada de decisão.

Podemos considerar hipoteticamente dois projetos de desenvolvimento humano situadas em duas regiões peninsulares, correspondentes ao distrito de Santarém e à região de Castilla – La Mancha, em tudo similares, dos pontos de vista natural e histórico-social. A proposta de consideração deste modelo para uma investigação pertinente tem em conta a sua relevância para a decisão, em projetos que envolvam mais do que uma entidade decisional, como num consórcio internacional. Se se tiver em conta a possibilidade de se vir a criar um consórcio desta natureza a partir do protocolo existente entre o IPS e a Universidade de Castilla – La Mancha, extensivo à Universidade de Évora, e actualmente em fase de negociação, será viável aplicar na prática os princípios deste modelo.

## **2.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO**

### **2.3.1 O sistema de ensino regional**

O campo de análise da tese é construído na região da borda-d'água tagana, na qual o distrito de Santarém, a cidade de Santarém e o seu IPS desempenham papéis de charneira. O investigador teve em conta essa realidade, devido ao facto de ter praticamente sempre vivido na região, tendo-se apercebido da existência de uma maneira própria de ser das suas comunidades, muito fechadas, nas quais o individualismo é central para explicar os comportamentos e as políticas.

Explicar com profundidade a sua génese e as formas como se manifestam revelou-se à partida obrigatório, para estudar as condições em que as componentes educativa e cultural das organizações influenciam a cooperação interinstitucional e o desenvolvimento organizacional.

A caracterização da região é inseparável da compreensão do papel que nela desempenha o Instituto Politécnico de Santarém. Neste âmbito, a atenção dada aos detalhes pode ajudar a compreender melhor as subtilezas em que o papel do IPS é relevante. Tivemos em conta que o contexto – do meio externo – e a forma de liderança são inseparáveis. Por isso se decidiu dedicar-lhes o devido relevo, porque a compreensão da componente educativa das organizações que estão permanentemente em presença poderá beneficiar da profundidade desta análise.

Para além disso, e como já foi considerado, aproveitou-se o investimento em tempo e energia dispendidos pelo consultor externo para poder beneficiar o próprio processo de investigação, ou seja, tratámos de trazer para a investigação os principais aspetos do trabalho de caracterização regional efectuada, para se poder beneficiar o presente estudo. A extensão deste item justifica-se, apesar ou acima de tudo, por se tratar de um estudo de caso em relação ao consórcio.

As temáticas regionais mais presentes nos estudos de caracterização a que tivemos acesso em todas as bases de dados bibliográficas locais e mesmo nacionais, são as que desde sempre captaram a atenção dos investigadores e dos estudiosos que se preocuparam com a região, nomeadamente a gastronomia, o Tejo, a agricultura, o Ribatejo, os monumentos, a literatura, o folclore, as tradições, as touradas, e outras muito específicas – de acordo com a literatura apresentada no anexo bibliográfico, obedecendo mais a uma lógica casuística do que a um planeamento orientado para o estudo holístico da região.

Os problemas de desenvolvimento regional são abordados nos estudos disponíveis, mas em textos produzidos pelos municípios, associação de municípios e gabinetes oficiais para apoio ao desenvolvimento regional, sendo esparsos os estudos sistemáticos de caracterização das organizações e do exercício das lideranças. A Escola Superior de Gestão de Gestão e Tecnologia de Santarém tem um espólio sobretudo sobre história regional e um repositório de teses de licenciatura, e o antigo Governo Civil, a Biblioteca Municipal e a Associação de Municípios têm bibliografia interessante mas escassa sobre as temáticas que constituem o foco do nosso trabalho.

O investigador teve em conta a existência desse vazio nos estudos de caracterização da região e do seu sistema de ensino focados nos problemas do exercício das lideranças e das razões que os originam, e concluiu empiricamente que essa lacuna deveria ser preenchida, pelo menos na medida em que se pudesse ajudar a construir o diagnóstico regional – específico e obrigatório – e para que a investigação pudesse beneficiar desse trabalho de aprofundamento das componentes educativa e cultural das organizações que ali se movimentam.

Dáí ter-se-lhes dedicado bastante energia e cuidado de sistematização dos temas aprofundados, de que se dá como exemplo a cultura tauromáquica, tão enraizada na região. Pela experiência, apercebemo-nos que ela está enraizada porque as condições ali existem para tal, assentes na forma como a economia regional e a estrutura fundiária –

com base no Tejo, na lezíria tagana e nas casas senhoriais – se afirmou no contexto da economia e da cultura nacionais.

A agricultura na lezíria do Vale do Tejo é das que tem maiores produtividades do continente europeu, e foi baseada na rede de casas senhoriais seculares, estabelecidas estrategicamente ao longo do Tejo desde a época monárquica e feudal. Esta forma de propriedade, ligada aos altos rendimentos agrícolas, gerou uma forma própria de afirmação cultural dos proprietários fundiários, na qual a exaltação do individualismo tem sido um traço marcante ao longo de sucessivas gerações.

Associada a essa ideologia, surge a iconografia que lhe dá coerência, com as figuras centrais a ela associadas do campino, do cavalo e do toiro bravo, de uma forma constante e quase obsessiva, como se fossem exclusivos da cultura e da identidade regionais, e de onde sistematicamente o Tejo e as suas comunidades ribeirinhas estão ausentes.

Se este ambiente cultural terá estado na origem da forte afirmação folclórica e icónica da região, a importância das suas produções agrícolas para o produto nacional não originaram uma afirmação proporcional da região do Ribatejo como referência nacional na rede das regiões. Terá o individualismo contribuído tanto para a afirmação de uma forte e distorcida imagem iconográfica como para a falta de capacidade de afirmação económica e política regional?

Afinal os factos indiciam que o Ribatejo tem sido marginalizado e ostracizado pela Região da Grande Lisboa – em benefício desta – e hoje, de novo e mais uma vez, pela região do Alentejo. Corresponderá essa perda de influência, de visibilidade e de poder – tão necessárias para o desenvolvimento organizacional regional – à falta de capacidade das lideranças em gerar uma forte atitude de afirmação?

Estas componentes educativa e cultural das organizações taganas terão estado na origem da ausência da cooperação interinstitucional e do desenvolvimento organizacional, e contribuído para a aparente *invisibilidade* regional?

Este conjunto de razões foram devidamente ponderadas e basearam a decisão do investigador de aprofundar o estudo, fazendo incidir particularmente a pesquisa inicial nas causas regionais dessa evolução das mentalidades e das organizações, pressupondo que aí se poderia basear para a análise das formas em que nestas se exercem as lideranças e o relevo que nelas é dada à cooperação entre instituições e ao desenvolvimento organizacional.

O investigador assumiu então um compromisso com o processo sistemático de recolha de dados, para os vir a tratar e a analisar, para chegar a conclusões coerentes com o método e o processo, nos quais o peso relativo da análise incide na região, e em particular na entidade que mais relevância pode assumir na criação de uma dinâmica para a obrigatória mudança de atitudes e comportamentos dos agentes regionais: o Instituto Politécnico de Santarém.

Foi também por este conjunto de razões que se propôs ao IPS a criação de uma parceria para o desenvolvimento, tendo como ponto de partida a criação de uma estrutura de consórcio regional para criar um novo destino turístico em Portugal com base *material* no rio Tejo e como fundamento *imaterial* a cultura dos pescadores do rio, os Avieiros.

### **2.3.2. O ensino superior contextualizado**

As mudanças graduais que se verificaram no ensino superior em Portugal traduzem a necessidade de adaptações ao novo contexto europeu e aos novos desafios que o continente enfrenta na era da globalização. Novos desafios que, confirma-se, geram novas oportunidades mas, para as aproveitar, é necessário que o sistema educativo nacional esteja preparado para os reconhecer e lhes dar adequadas respostas.

Quer no espaço europeu alargado, quer no espaço nacional, a questão central que é colocada ao sistema educativo é que responda adequadamente aos novos contextos para viabilizar os objetivos de construir uma sociedade do conhecimento e de ajudar a implementar um modelo económico que possibilite garantir o bem-estar social de uma forma sustentada.

Continua em curso a harmonização dos sistemas sociais dos países da União, nos quais o subsistema financeiro é o mais crítico e prioritário. Nestes contextos, os sistemas educativos e de formação são essenciais para assegurar o futuro dessa harmonização, permitindo concretizar os objetivos de uma aprendizagem ao longo da vida dos cidadãos europeus e o surgimento de uma Europa do conhecimento.

Continuam válidos os objetivos fundacionais da União: desenvolver a economia, desenvolver a pessoa e a sociedade, aprofundar a democracia, reduzir as assimetrias, atenuar as disparidades, resolver os problemas das injustiças e garantir a diversidade cultural dos povos da bandeira unionista.

Este conjunto de objetivos gerais emoldura os próprios objetivos específicos do projeto europeu - também definidos -, nomeadamente os de aumentar a qualidade e a eficácia dos sistemas de educação e de formação no espaço em que nos movimentamos.

O aumento da qualidade e a eficácia do subsistema de ensino constitui um foco estratégico, tendo em conta os recursos alocados e disponíveis. Por isso, a aplicação da estratégia possibilitará adequar a educação e a formação de professores, assim como de formadores, garantir o acesso dos europeus aos sistemas de educação e de formação criados e disponibilizados, e estender a abertura desses sistemas aos cidadãos do mundo.

Em relação a este último aspeto, pretende-se viabilizar a criação de uma dinâmica através de uma rede de interesses e de vontades, para estreitar os laços de relacionamento entre a investigação, a iniciativa privada e o empreendedorismo e, com isso, criar um efeito de disseminação de benefícios à sociedade no seu todo. Pressupõe-se reforçar a coesão europeia, através do reforço da dinâmica do espírito empresarial, da mobilidade de fatores – em especial do trabalho -, e da aprendizagem de línguas estrangeiras para facilitar as comunicações a todos os níveis - interpessoais e interinstitucionais.

Com o projeto europeu e este conjunto de objetivos, visa-se garantir a formação e a educação dos europeus de acordo com um modelo integrador que tenha em conta as características especiais de cada estado membro.

Visa-se também definir as áreas de conhecimento que possam responder às novas necessidades das economias nacionais que geram respostas locais, quer em termos de estruturas próprias de emprego, quer em termos de adequação curricular. A integração europeia exige que se crie uma base não só para continuar a estruturar a cultura europeia, como também para se garantir um currículo europeu.

Continua a acreditar-se que este currículo confere sentido e coerência não só à educação obrigatória como, através dela, à finalidade profissionalizante do modelo educativo, em todos os níveis e em particular no ensino superior.

De acordo com os princípios gerais do modelo, visa-se estruturar o sistema educativo em coerência com os princípios da gestão empresarial, passando a considerar a oferta educativa no mercado mais geral e visando satisfazer a procura de clientes específicos que são os alunos.

Por isso, o currículo comum visa criar competências generalistas – embora focadas nas vocações -, com vias de especialização que respondam às necessidades do mercado de trabalho, pelo que os resultados obtidos serão validados mais pelas empresas empregadoras - de acordo com os seus critérios -, e menos pelos professores.

Continuam por isso válidos os princípios de política educacional europeia que visam tornar a Europa, no médio e longo prazo, como a economia mais competitiva do mundo. A educação e o conhecimento passam assim a ser definidos como instrumentais para garantir o desenvolvimento económico e social.

O ensino superior assume a relevância política de poder contribuir para o projeto abrangente de identidade europeia, como estrutura imaterial de base para a integração duradoura, o que concorda com as propostas da UNESCO, que atribui ao ensino superior um papel-chave para o desenvolvimento, com base no princípio tripartido da pertinência, da qualidade e da internacionalização.

Sublinhe-se que a pertinência dá conta da “adequação da formação académica à necessidade de aprendizagem e capacitação permanente, bem como a gestão eficiente e eficaz” (Catani & Oliveira, 2000, p.33).

O princípio vem claramente formulado numa comunicação da CCE de 2001, no qual se considera que a ideia deve envolver todas as fases da vida humana, desde a pré-escola até à pós-reforma, com o objetivo de contribuir para a qualidade de vida dos europeus, para a cidadania, a inclusão e o emprego.

O princípio, válido desde então refere-se a "toda a atividade de aprendizagem em qualquer momento da vida, com o objetivo de melhorar os conhecimentos, as aptidões e competências, no quadro de uma perspetiva pessoal, cívica, social e/ou relacionada com o emprego" (CCE, 2001, p.33).

Esta aprendizagem liga-se ao espaço europeu de ensino superior, e reforça a importância das universidades e dos politécnicos na produção de conhecimentos, com base nos princípios de autonomia e de trabalho em parceria.

O trabalho em parceria (CCE, 2001, p.13) é um conceito abrangente e implicante para a concretização da ideia de aprendizagem permanente, no qual se propõe incluir todos os intervenientes possíveis, para dar respostas eficazes a várias situações, através de ações de cooperação conjuntas, visando aproveitar sinergias e aproveitar o melhor possível os recursos disponíveis.

Esta estratégia de trabalho pressupõe a cooperação de todos os atores do desenvolvimento e o seu apoio unânime o que, para ser possível, obriga à criação de parceiras – nos níveis local, regional e nacional – que envolvam os Governos nacionais, que não só devem dar o exemplo, como devem definir e exercer uma coordenação efetiva entre os ministérios, e as suas instituições de apoio à operacionalização da estratégia, para assegurar o sucesso da cooperação interinstitucional no terreno.

As parcerias desta natureza, desenvolvidas em Portugal no Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos – PROVERE – a partir do ano de 2008, ou seja, sete anos depois das recomendações da CCE devem, de acordo com o documento desta entidade, incluir “autoridades locais, estabelecimentos de ensino, universidades, (...) empresas (no quadro das suas responsabilidades sociais), as ONG operando a nível local, organizações voluntárias e locais... (PROVERE, 2008, p.13).

Este conceito, apresentado de forma abrangente, fundamentou em Portugal o desenvolvimento de parceiras complexas, permitindo alargá-lo ao desenvolvimento económico e humano, com o mesmo tipo de intervenientes, neles se incluindo também entidades religiosas.

Para o modelo de aprendizagem ao longo da vida funcionar, é proposto que os parceiros sociais participem ativamente devido à multiplicidade de papéis que desempenham no tecido económico e social das suas comunidades. Para serem viáveis, deverão ser apoiados pela União, através “do intercâmbio de ideias, experiências e boas práticas e de ações tendo em vista tornar o espaço de aprendizagem ao longo da vida uma realidade” (PROVERE, 2008, p.13).

Os suportes do modelo são as universidades, reforçadas pela dinâmica do ensino superior na inovação, no emprego, na produtividade e no desenvolvimento, em sentido mais lato. Pretende-se atingir um padrão de elevada qualidade seja na educação, na formação, ou na investigação científica, para garantir a formação de recursos humanos altamente qualificados.

A estruturação do modelo é reforçada com a Declaração de Bolonha, no qual é admitida maior flexibilidade nas estruturas dos currículos possibilitando uma maior diversificação de percursos formativos, maior flexibilidade nas estruturas curriculares, viabilizando a diversificação de percursos formativos e colocando o estudante no centro do processo de aprendizagem, de acordo com o princípio da oferta de formações válidas a alunos encarados como clientes.

Trata-se de uma mudança real do paradigma clássico de ensino/aprendizagem. Os currículos passam a ser construídos de acordo com um perfil de competências, obtidas ao longo de cada ciclo e concordantes com as necessidades da procura por recursos humanos competentes, porque educados e formados com competência. Para os adultos, o acesso ao ensino superior é obtido por diversos meios e passa a ter em conta os seus percursos e as competências.

O novo contexto entretanto surgido pela aprovação dos princípios de Bolonha (Vários, 1999) deu origem a profundas alterações na forma de funcionamento das universidades. Apesar disso, admite-se que o funcionamento de acordo com os princípios de mercado, seguindo de perto o modelo norte-americano, não deve restringir e anular as tradições e a experiência de um sistema de ensino universitário, o europeu, que é uma referência na construção da ideia de uma União de Estados da Europa.

A universidade europeia é um exemplo modelar de um centro da valorização da inteligência e da produção de ideias marcantes para o desenvolvimento da humanidade, sem se ter restringido às limitações impostas pelo mercado, contrárias à ideia em si mesma de produção científica e de conhecimento. É por isso possível supor que se continue a identificar esta sólida instituição com os princípios da crítica e da inovação.

O espaço europeu de ensino superior soube construir a sua própria plasticidade num processo multissecular exemplar, sendo por isso compatível com a normalização de práticas que a integração europeia exige.

É essa mesma experiência acumulada na arquitetura e na construção do edifício do ensino superior europeu que as vias para atingir objetivos que são estratégicos – de produção de conhecimento com aplicação útil para o desenvolvimento – são várias e de espaços amplos, nos quais a problematização e a colocação das hipóteses de partida que exigem questionamento, continuarão a ser determinantes para o futuro da ciência, da técnica e da razão de ser da pessoa humana.

### **2.3.3 A evolução do ensino superior em Portugal**

São muito significativas as alterações que o ensino superior registou em Portugal. Partindo de uma situação de grande atraso nos projetos educativos em relação à Europa, registou-se em Portugal uma expansão extraordinária do número de alunos. A tabela abaixo traduz essa evolução.

**Tabela 11 – Evolução do número de alunos em Portugal**

<b>Ano</b>	<b>N.º de Estudantes</b>
1970/1971	49.461
1975/1976	70.912
1980/1981	82.428
1986/1987	116.291
1990/1991	186.780
1995/1996	313.795
2000/2001	384.322
2009/2010	377.627

*Fonte: Cabrito (2011).*

De uma situação de partida imediatamente antes do 25 de Abril de 1974 – no ano letivo de 1970/71 inscreveram-se praticamente 50.000 alunos, evoluiu-se para 70.000 em 1975/76, e 380.000 em 2009/10. Esta evolução resulta da instauração de um novo regime em Portugal e da conseqüente democratização do acesso ao ensino, a todos os níveis, como resposta às exigências do novo regime, como à necessidade de o próprio ensino evoluir, quer em relação aos currículos e à pedagogia de ensino, quer em relação às próprias características do sistema produtivo e à industrialização cada vez mais especializada que o País conheceu com o desenvolvimento económico.

Por outro lado, outro fator relevante que contribuiu para essa expansão foi a percepção que os cidadãos tiveram que a educação oferecia novas oportunidades aos que a ela acedessem, não só em relação a níveis de qualificação mais elevados, mas também a melhores níveis de rendimento e de mobilidade.

O ensino superior está hoje “organizado como um sistema binário, com formação universitária voltada para a prestação de sólida formação académica (...) enquanto o ensino politécnico se concentra particularmente na formação técnica profissional e avançado, isto é, profissionalmente orientada” (EUA, 2013):

**Figura 10 - Diferenças entre os dois subsistemas de ensino superior**



*Fonte: Urbano (2008).*

O Conselho Nacional de Educação considera que se deve ser cuidadoso em relação à distinção entre os dois graus, para que o ensino politécnico não seja secundarizado socialmente e considerado como uma segunda escolha para os alunos que não tenham acesso ao ensino universitário.

Neste aspeto, de acordo com o Parecer Nº 1/93, recomenda-se a flexibilização, “hoje quase estanque, entre politécnicos e universidades, (...) que identifica politécnicos e formações mais curtas com diplomas desvalorizados, logo últimas escolhas ou escolhas dos estudantes de menores recursos” Recomendação 5.4.b) (p.3422).

Mais se identifica a necessidade de colaboração entre politécnicos e universidades para se esbater progressivamente uma nítida fronteira de mútua exclusão, de tal forma que se possibilite a afirmação de cada entidade, estimulando a comunicação com o exterior e revelando o verdadeiro potencial de cada instituição e as suas complementaridades.

Nesse sentido também vai a Lei Nº 38/94 quando, ao definir as finalidades da avaliação do ensino superior, visa “assegurar um conhecimento mais rigoroso e um diálogo mais transparente entre as instituições do ensino superior” (A. R., 1994).

A expansão e a diversificação registadas estiveram em correspondência com o aumento da oferta de novos cursos, com a conseqüente abertura de novas instituições de

ensino superior e a criação de um subsistema de ensino politécnico público e aberto pela primeira vez à iniciativa privada.

A expansão da procura por ensino e a conseqüente oferta constituiu um caso excecional no panorama europeu. Na tabela seguinte pode identificar-se a evolução da procura por ensino de nível superior no período entre 1986 e 2013.

**Tabela 12- Procura de ensino superior e resposta do sistema educativo, 1986/87 - 2012/13**

Anos	1986-87	1988-89	1989-90	1990-91	1992-93	2011-12	2012-13
<b>Número de candidatos ao ensino superior</b>	31.973	37.625	51.779	58.867	59.166	52.298	51.461

*Fontes: Cabrito (2011); DGES (2012 e 2013) para alunos colocados na primeira fase; Inácio (2013).*

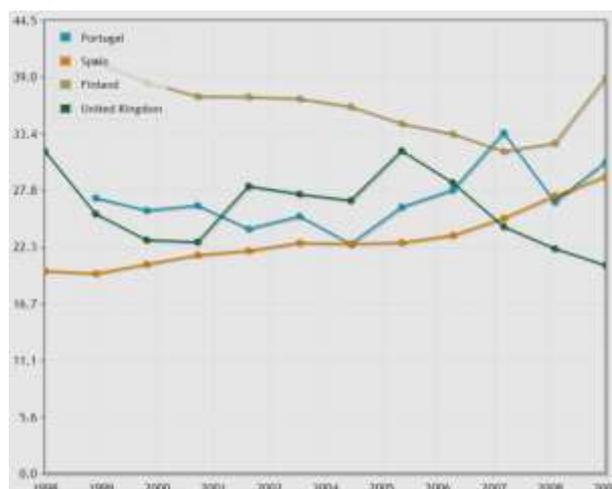
A procura por formação superior, praticamente duplicou em seis anos, de 1986 a 1992, tendo nesse intervalo de tempo sido aberta a oferta à iniciativa privada.

Partindo de uma situação deficitária em termos educativos e de níveis de formação anteriores ao 25 de Abril, foram implementadas políticas educativas e realizados significativos investimentos na educação, quer para reverter esse desequilíbrio, quer para aproximar os níveis nacionais dos níveis médios europeus, como se pode avaliar pelo gráfico e a tabela seguintes:

**Tabela 13 - Despesas por estudante no ensino superior, em % do PNB *per capita***

Anos	Portugal	Espanha	Finlândia	Reino Un.
1999	27,1	19,6	40,5	25,5
2000	25,8	20,6	38,4	22,9
2001	26,3	21,5	37,1	22,7
2002	24,0	21,9	37,0	28,2
2003	25,3	22,7	36,8	27,4
2004	22,5	22,6	36,0	26,8
2005	26,2	22,7	34,4	31,7
2006	27,8	23,4	33,4	28,6
2007	33,5	25,1	31,7	24,2
2008	26,7	27,3	32,5	22,1
2009	30,6	29,2	38,9	20,5

**Gráfico 1 - Despesas por estudante no ensino superior, em % do PNB *per capita***



Fonte: Indicadores do Banco Mundial, outubro de 2013.

Apresenta-se na primeira tabela as despesas por estudante em percentagem do Produto Nacional Bruto *per capita*, em Portugal e outros três países da U.E. e na segunda tabela a evolução gráfica desses indicadores, no período em que as maiores despesas foram realizadas, até à data.

A comparação dos indicadores permite concluir que o esforço feito em Portugal foi significativo e que as despesas por aluno se equiparam às de Espanha e suplantam as do Reino Unido – as deste País caminham no sentido inverso das restantes, devido à aplicação de princípios liberais de economia de mercado. A Finlândia é dos países que no mundo mais despesas suporta por estudante no ensino superior. Significativa é também a participação do Estado na implementação dessa política, como se verifica na tabela seguinte, de novo comparando com países do espaço europeu:

**Tabela 14 - Participação pública no ensino superior, em alguns países (em %)**

Países	Anos	1995	2000	2005	2010
Dinamarca		99,4	97,6	96,7	95
Irlanda		69,7	79,2	84	81,2
Alemanha		89,2	88,2	85,3	SD
Espanha		74,4	74,4	77,9	78,2
UE (média -19 países)		85,1	83,9	79,8	77,3
OCDE (média)		78,2	75,9	71,9	68,4
<b>Portugal</b>		<b>96,5</b>	<b>92,5</b>	<b>68,1</b>	<b>69</b>
Reino Unido		80	67,7	66,9	25,2

Fontes: OECD (2013) ; Cabrito (2011).

De 1995 até 2000 a participação pública no esforço de investimento na educação esteve sempre acima das médias quer da OCDE quer da U.E. Essa tendência inverteu-se a partir de 2005. A Espanha reforçou a comparticipação e o envolvimento do Estado na política educativa nacional e em países mais desenvolvidos como a Dinamarca e a Alemanha, a participação estatal está claramente acima das médias da U.E. e da OCDE.

No Reino Unido, a participação do Estado foi reduzida a um mínimo histórico devido às políticas liberais do governo, sendo dos países onde o Estado menos participa no financiamento público do ensino superior. As consequências dessa política foram traduzidas na opinião pública nacional e internacional. A Newsweek disse dava conta, em sentido figurado, quando considerou que “o futuro é um beco sem saída” e que “das escolas primárias às universidades, os sistemas educativos Europeus, subfinanciados e antiquados, estão a condenar ao fracasso uma nova geração” (Theil, 2006).

Portugal diverge das políticas nacionais dos países da União que têm uma política de financiamento público de apoio ao desenvolvimento do sistema educativo, para garantir a formação e qualificação dos jovens para enfrentar os desafios da globalização.

Um dos países que decidiu voltar a financiar adequadamente o sistema de ensino com investimentos públicos foi a Irlanda. Depois da grave crise dos mercados financeiros, foi decidido investir bastante no ensino superior na última década, por múltiplas e estratégicas razões.

Na apresentação do relatório do grupo estratégico para definir a política educativa irlandesa para a educação superior, até ao ano de 2030, Mary Coughlan, Ministra da Educação da Irlanda, considerou que as instituições irlandesas de ensino superior “servem e enriquecem a sociedade de muitas formas e o seu papel na Irlanda moderna é multifacetado. As nossas instituições (...) formam um nexo de interação e de envolvimento entre uma gama complexa de interesses numa base local, regional, nacional e global” (Ireland Government, 2011).

Em Portugal, no contexto do ensino superior, apesar do esforço financeiro feito para responder às solicitações acrescidas da procura, o sistema não conseguiu dar uma resposta cabal para a satisfazer.

**Tabela 15 - Procura de ensino superior e resposta do sistema educativo, 1986/87 - 2012/13**

Ano lectivo	Número de candidatos ao ensino superior	Número de candidatos que entraram no ensino superior	Número de candidatos que não entraram no ensino superior	% de candidatos que não entraram no ensino superior
1986/1987	31.973	15.266	16.707	52%
1987/1988	31.065	17.184	13.881	45%
1988/1989	37.625	19.233	18.392	49%
1989/1990	51.779	21.023	30.756	59%
1990/1991	58.867	24.446	34.421	58%
1991/1992	55.342	27.250	28.092	51%
1992/1993	59.166	28.751	30.595	52%
2011/2012	52.298	39.992	12.306	24%
2012/2013	51.461	37.415	14.176	28%

Fontes: Cabrito (2011); DGES (2012 e 2013) para alunos colocados na primeira fase; Inácio (2013).

Se a capacidade de resposta melhorou entre 1993 e 2012, o défice de resposta agravou-se no ano letivo de 2012/2013, ficando por colocar 14.176 alunos, correspondentes a 28% do total de candidatos, contra 24% do ano anterior.

Por outros indicadores educativos evidencia-se que Portugal permanece aquém dos valores médios europeus e das metas desejáveis da OCDE, como se apresenta na tabela seguinte, referente aos que atingiram a formação superior, e que compara os mesmos países anteriormente referenciados:

**Tabela 16 - % da população que atingiu formação superior - 2012**

Países	25-64	30-34	25-34	35-44	45-54	55-64
<b>Portugal</b>	17	26	27	19	11	11
<b>Espanha</b>	32	41	39	37	27	19
<b>Finlândia</b>	39	46	39	47	41	31
<b>Reino Unido</b>	39	48	47	43	36	31
<b>% UE</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>21</b>
<b>% OCDE</b>	32	39	39	34	28	24

Fonte: OECD (2013).

Apesar do esforço evidenciado, a distância que nos separa dos países mais evoluídos tende a manter-se, enquanto a Espanha, partindo de uma situação ligeiramente inferior à Portuguesa no passado, consegue apresentar médias superiores quer às da U.E. quer às da OECD/OCDE. Em Portugal, o défice de qualificação tende a

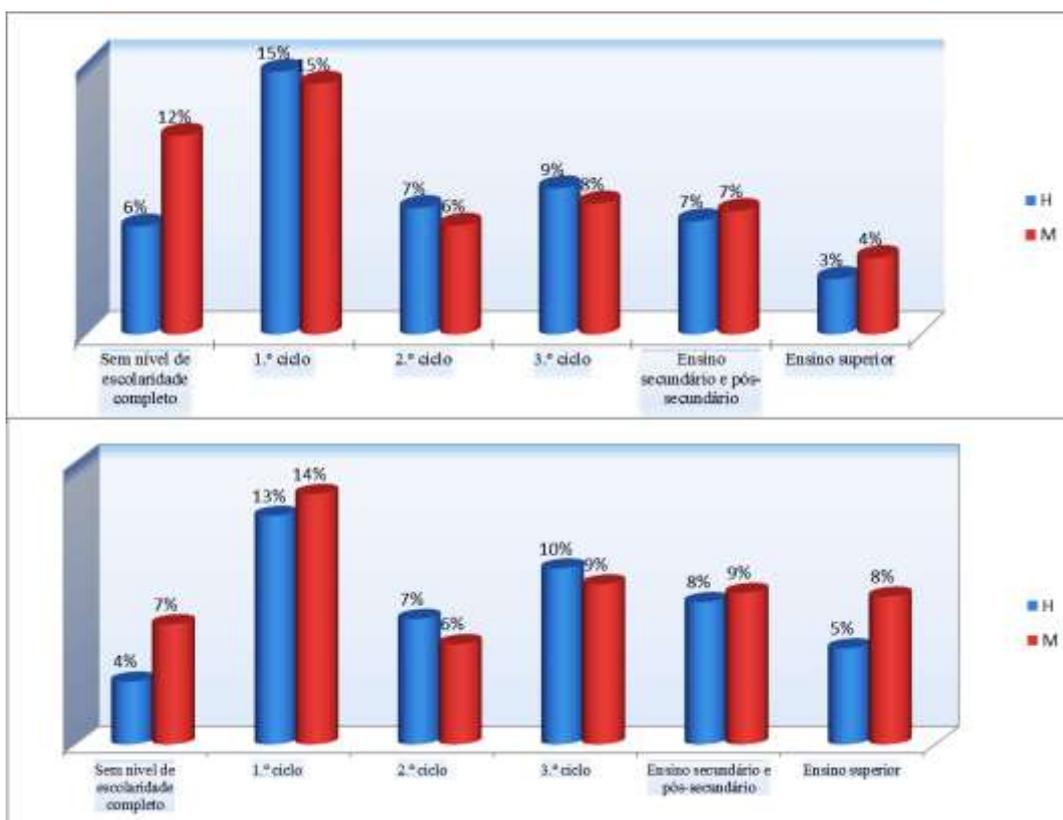
agravar-se relativamente, ficando Portugal mais distante dos resultados dos países europeus, podendo assim comprometer o futuro das próximas gerações.

Considera-se que, numa perspetiva de longo prazo, a posição da OCDE deva ser mantida mas, no curto e médio prazo, Portugal deve focar-se não tanto na expansão mas no melhor aproveitamento da capacidade disponível. Se a perspetiva de longo prazo deve ser mantida em foco, no imediato o que está em aberto não é a expansão mas a melhor utilização dessa capacidade. Os níveis de escolarização decaíram nos últimos anos e a procura por ensino superior diminuiu o que originou o aparecimento de um excesso de capacidade.

Para além desse excesso, hoje visível, a questão que se coloca também é a de reduzir o número de estabelecimentos ou de adequar a oferta à procura existente tendo em conta a paisagem institucional, o contexto económico das famílias, e a dinâmica que se pretende imprimir ao setor.

A este propósito o gráfico seguinte é revelador da evolução dos níveis atuais de escolaridade por escalões etários, entre os anos de 2001 e 2011.

**Gráfico 2 - Níveis de escolaridade por escalão etário e género: >15 e <26, entre 2001 e 2011, de acordo com os respetivos Censos.**

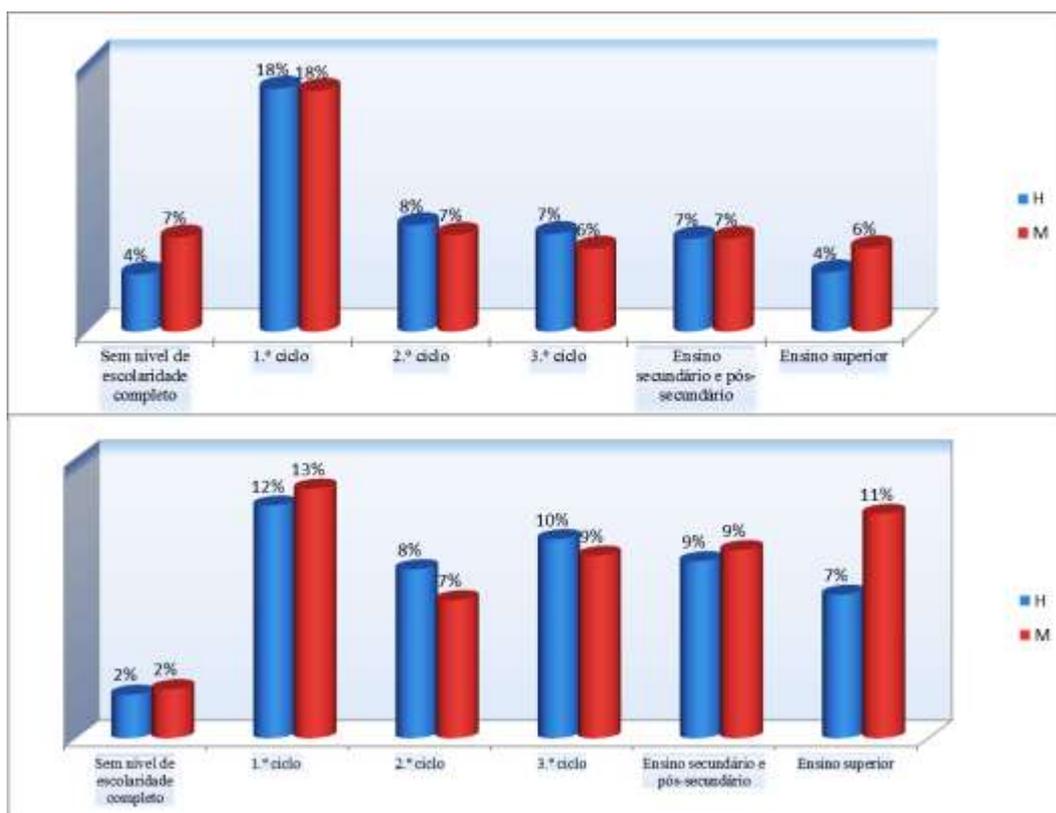


Fonte: CNE (2012) - Conselho Nacional de Educação

Na faixa etária entre os 15 e os 26 anos, ou seja, na que antecede a idade do ingresso no mercado de trabalho, no período entre 2001 e 2011, a percentagem de jovens com o ensino secundário e superior subiu de 21% do total desta população, em 2001, para 32%, com especial destaque para as mulheres que constituíam 8% com nível superior, comparando com somente 5% dos homens.

Vejamos a idêntica evolução para os restantes escalões etários, com mais de 25 e menos de 64 anos, referentes à população ativa, conforme o gráfico seguinte:

**Gráfico 3 - níveis de escolaridade por escalão etário e género: >26 e <64, entre 2001 e 2011, de acordo com os respetivos Censos**



*Fonte: CNE (2012) - Conselho Nacional de Educação*

Em 2011, por dados da CNE, no escalão etário dos 25-64 anos, somente 18 % tinham concluído o secundário e pós-secundário e 18% tinham concluído o Superior, sublinhando-se o peso significativo das mulheres (11%) em relação aos homens. No total da população ativa, 64% não tinha concluído o ensino secundário. Relativamente a 2008, os dados publicados pelo INE Instituto Nacional de Estatística mostravam que 65% da população ativa em Portugal não tinha concluído o ensino secundário, enquanto em Espanha os valores eram de 20% e na U.E. de 21%.

Significativamente a OCDE, no seu exame do sistema de ensino superior em Portugal (2006), considerava que numa perspetiva de longo prazo Portugal deveria aumentar a capacidade de resposta do sistema, tendo como objetivo elevar o nível educativo da população para que se pudesse situar ao nível da Europa, atenuando de uma forma drástica o enorme fosso atualmente existente que, sem dúvida, compromete o futuro económico e social do País.

#### **2.3.4 O ensino superior no distrito de Santarém, região-alvo da investigação**

O Instituto Politécnico de Santarém, que designamos por IPS, é uma entidade de ensino superior público, sediada em Santarém. Foi criado pelo Decreto-Lei N.º 513-T/79, de 26 de dezembro, e teve os primeiros estatutos homologados pelo Despacho Normativo N.º 77/95, de 11 de outubro de 1995. Como as outras entidades nacionais de ensino superior, tem como objetivos dotar os portugueses com níveis superiores de qualificação académica. Visa produzir saber profissionalizante, conhecimento útil à sociedade e criação de condições de aplicabilidade para, assim, desenvolver a tecnologia, a cultura, a investigação, a ciência e a economia da região em que se insere e à qual serve. O estudante é a personagem central da atividade do IPS e o foco principal da missão para que a instituição foi criada, tendo em vista a inserção na comunidade envolvente, numa perspetiva de integração regional, nacional e europeia.

No contexto em que se desenvolveu o trabalho de investigação, desde o início, foi o IPS proposto como a entidade que podia liderar um projeto de desenvolvimento cultural, organizacional e humano na região, tendo sempre presente o cumprimento dos seus objetivos estatutários e da sua missão. Com esse projeto, além de poder concretizar-se objetivos de desenvolvimento humano, poderia criar-se a base de investigação para o próprio doutoramento.

Nesta ótica, o candidato apresentou ao IPS no ano de 2007 uma proposta para, através de uma associação para o desenvolvimento local, se trabalhar para concretizar um projeto com duas finalidades basilares: (i) candidatar a Cultura Avieira a património nacional e (ii) construir as bases para um novo destino turístico em Portugal com base no rio Tejo.

As propostas foram aceites porque estavam de acordo com o espírito de missão da própria instituição e porque, para as concretizar, seria necessário pôr em prática uma ação alargada de cooperação interpessoal e interinstitucional não só na região como, se possível, no País. No espírito de missão do IPS claramente se define a “promoção da cooperação institucional bem como a mobilidade efetiva de todos os seus agentes, tanto a nível nacional como internacional” (MCTES, 2008). Para além disso, o IPS “participa em atividades de ligação à sociedade” e assegura a “prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento” (MCTES, 2008). Nestas condições, foi possível reunirem-se vontades para concretizar os objetivos propostos, devido principalmente à enorme abrangência das suas áreas de estudo e de atividade pedagógica, formativa e educativa. Pode avaliar-se tais factos porque o IPS está implantado numa região de fortes aptidões agrícolas, da lezíria do Tejo, das mais ricas do País e das mais produtivas da Europa e, como tal, tem historicamente uma forte ligação às ciências agrárias. Mas não só, porque essa experiência lhe foi favorável ao alargamento da sua ação educativa a outras áreas, através da criação e funcionamento de Escolas Superiores, nomeadamente na educação, saúde, gestão e tecnologia, e desporto, para além da referida vocação básica para as ciências agrárias.

Apesar da riqueza agrícola, a região tem problemas económicos estruturais que condicionam quer os níveis de emprego – principalmente jovem - quer, como consequência, o poder de compra disponível, o que pode ser verificado nas tabelas seguintes, sobre a evolução dos níveis de desemprego para os concelhos da Lezíria do Tejo, em 2012:

**Tabela 17 - Níveis de desemprego para os concelhos da Lezíria do Tejo, em 2012**

Concelhos da Lezíria do Tejo	Taxas de desemprego 2012	Varição 2010-12
Abrantes	16,5%	35,1%
Almeirim	14,9%	47,3%
Alpiarça	14,8%	50,3%
Azambuja	11,8%	31,4%
Benavente	15,1%	45,2%
Cartaxo	12,6%	51,1%
Chamusca	13,2%	44,4%
Coruche	15,2%	22,5%
Golegã	10,8%	48,3%
Rio Maior	11,6%	84,3%
Salvaterra de Magos	19,6%	18,0%
Santarém	12,1%	67,0%

*Fonte: Jornal de Negócios (2013).*

Para o ano de 2013, e segundo dados do IIEFP, no mês de março o distrito de Santarém contava com 32.237 trabalhadores desempregados. São valores absolutos preocupantes e taxas de desemprego que comprometem o futuro da economia regional.

O principal problema é, acima deste, o desemprego jovem. Para o País, e segundo dados da OCDE, as taxas de desemprego jovem por níveis de qualificação registaram significativas subidas. É o que se pode analisar na tabela seguinte, para os jovens na faixa etária 25-34, para o período 2000-11.

**Tabela 18 - Número de desempregados em relação à totalidade da força de trabalho por faixas etárias: 25-34 anos de idade**

País	Níveis de instrução	25-34 anos				
		2000	2005	2008	2011	Varição percentual 2011-2008
<b>Portugal</b>	Abaixo do ensino médio	4.2	9.0	9.2	16.1	6.9
	Secundário ou pós-secundário não superior	3.5	8.3	7.5	12.2	4.7
	Educação superior	4.3	9.2	9.0	12.7	3.7
<b>OCDE - média</b>	Abaixo do ensino médio	14.6	16.4	13.6	18.1	4.5
	Secundário ou pós-secundário não superior	7.1	7.5	6.4	9.5	3.1
	Educação superior	5.1	5.4	4.6	6.8	2.2

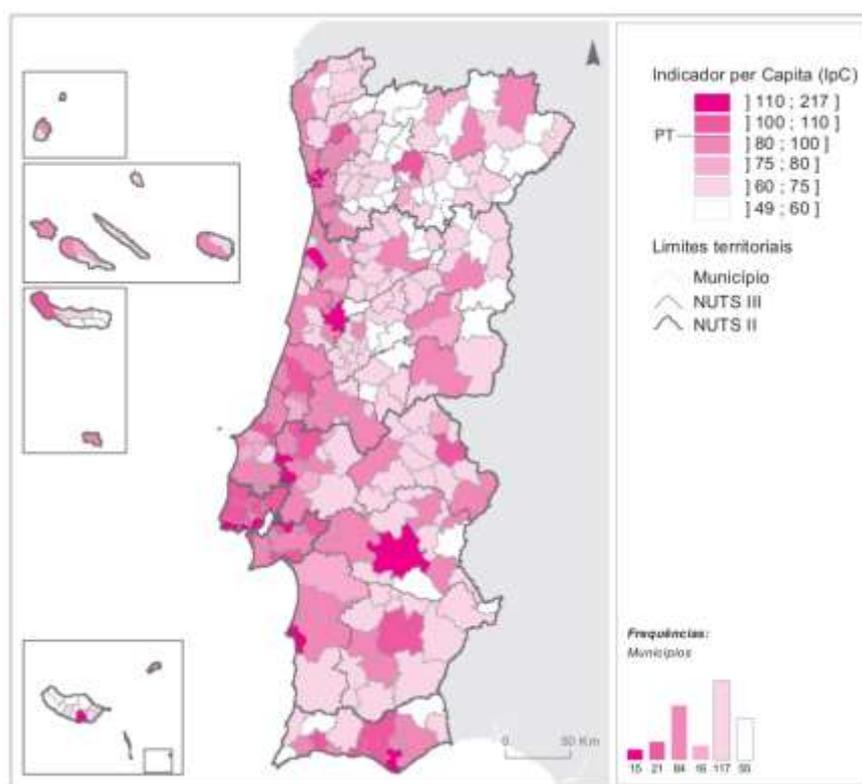
Fonte: OECD (2013: 94).

Os jovens com escolaridade abaixo do ensino médio registavam taxas de desemprego de 16,1% em 2011, com uma variação percentual de 6,9% no período entre 2008 e 2011. A taxa de desemprego para este nível de escolaridade é no entanto inferior à da OCDE, com 18,1%. Nos restantes níveis de ensino, secundário e médio, as taxas de desemprego jovem em Portugal no ano de 2011 são superiores às da OCDE.

Se o desemprego jovem é uma das ameaças para o futuro, o poder de compra é baixo.

Num estudo sobre o poder de compra concelhio, para o ano de 2011, pode verificar-se que é na região da Grande Lisboa que se encontram as famílias com mais elevados níveis.

**Figura 11 - Indicador *per capita* do poder de compra por município**



Fonte: *Jornal de Economia e Finanças* (2013).

No entanto, para o mesmo ano de 2011, um estudo sobre o poder de compra concelhio para a região da lezíria do Tejo, onde se situa o IPS e o projeto decorre, revelava os seguintes indicadores:

**Tabela 19 – Indicadores sobre o poder de compra na região da lezíria do Tejo**

Municípios da lezíria do Tejo	Indicador per Capita	Percentagem de Poder de Compra
<b>Portugal</b>	<b>100,00</b>	<b>100,000</b>
<b>Lezíria do Tejo</b>	<b>91,26</b>	<b>2,143</b>
Almeirim	85,22	0,190
Alpiarça	69,92	0,051
Azambuja	114,76	0,240
Benavente	98,64	0,275
Cartaxo	89,83	0,209
Chamusca	67,94	0,065
Coruche	73,86	0,138
Golegã	78,35	0,040
Rio Maior	87,01	0,175
Salvaterra de Magos	78,41	0,165
Santarém	101,45	0,595

Fonte: INE. (2013).

A região explicava somente 2,1% do poder de compra nacional. À exceção dos concelhos de Santarém e de Azambuja, todos os outros tinham indicadores per capita de poder de compra inferiores à média nacional. Os concelhos de Chamusca e de Alpiarça tinham indicadores de poder de compra per capita significativamente inferiores à média da própria região da lezíria. Veja-se a este propósito a tabela seguinte, que revela os mesmos indicadores, mas por grandes regiões nacionais:

**Tabela 20 - Indicadores sobre o poder de compra por grandes regiões nacionais**

Grandes Regiões	Indicador per Capita	Percentagem de Poder de Compra
<b>Portugal</b>	<b>100,00</b>	<b>100,000</b>
Norte	89,22	31,206
Entre Douro e Vouga	84,42	2,205
Baixo Mondego	102,82	3,216
Beira Interior Norte	76,78	0,752
Lisboa	130,97	35,120
Grande Lisboa	142,41	27,612
Península de Setúbal	101,09	7,508
Alentejo	87,99	6,296
Baixo Alentejo	81,18	0,969
<b>Lezíria do Tejo</b>	<b>91,26</b>	<b>2,143</b>

Fonte: INE. (2013).

Note-se que o somatório dos indicadores das regiões selecionadas não perfaz 100,000 dado que há sub-regiões consideradas. Pode inferir-se que a região da Grande Lisboa – e em particular Lisboa – concentra muito mais riqueza do que a região que lhe está adjacente, da lezíria do Tejo. Lisboa e o Norte explicam em 2011, por dados do INE, 66% do poder de compra nacional, ou seja, 2/3 do total nacional concentra-se no litoral e em particular em duas macro-regiões, características há tanto tempo anunciadas de uma economia e uma sociedade desiguais.

Com taxas de desemprego a níveis tão elevados e com índices de poder de compra tão baixos na região da lezíria do Tejo - onde o IPS localiza o seu foco irradiador de educação, de cultura e de desenvolvimento humano -, era expectável que os níveis de financiamento estatal anual, para o IPS manter o seu orçamento equilibrado, tivessem em conta esta realidade.

Apesar disso, os valores das transferências do Orçamento de Estado para o orçamento anual do IPS têm vindo a baixar. Até há pouco, 58% das receitas do IPS provinham do Orçamento de Estado (IPS, 2011), tendo os serviços envidado

significativos esforços para captar receitas próprias, com o objetivo de aumentar os níveis de autofinanciamento. Com a atual política de prioridades de financiamento público, os órgãos de gestão do Instituto estão apreensivos com o futuro.

Coerentemente, as autoridades de gestão do IPS apontam como principais ameaças para o futuro da instituição (i) “a quebra do número de alunos”, (ii) “fortes restrições orçamentais”, e (iii) “o clima de crise, o qual poderá, por diversas razões, afastar as pessoas do ensino superior” (IPS, 2011, p.312).

As políticas macroeconómicas que têm sujeito os cidadãos e as instituições do Estado a fortes restrições orçamentais, são objeto de considerações objetivas por parte de António Rendas, presidente do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas. Considera que esta evolução foi previsível, dado que acompanha a quebra do poder de compra dos cidadãos e obriga as instituições do ensino superior a substanciais cortes nos seus orçamentos. Citado pelo Jornal de Notícias, António Rendas diz que as universidades deveriam olhar para a captação de alunos estrangeiros para contornar a quebra da "procura interna".

Considera o mesmo reitor que o problema mais grave com que as universidades atualmente enfrentam é a previsão de cortes ainda mais acentuados para o Ensino Superior em 2014: como o ano letivo está no início, considerou, “é bom termos a certeza do que podemos contar”, para concluir que seria muito mau para o país e “um suicídio”, "enfraquecer" ainda mais as instituições de Ensino Superior (Inácio, 2013).

O papel do IPS neste contexto de fortes constrangimentos, tem em conta (i) o potencial que continua a ter devido ao número de escolas superiores e às suas competências nas respetivas áreas de oferta formativa, (ii) a qualidade do corpo docente, e (iii) uma estratégia realista e forte para o futuro.

Esta estratégia está inscrita no conjunto de oportunidades que o IPS identificou e que se propõe aproveitar no futuro próximo e de médio prazo, nomeadamente (i) a “intenção da tutela em triplicar o número de estudantes em CET”; (ii) a “intenção da tutela em multiplicar por quatro o número de estudantes inscritos em cursos de ensino superior à distância”; (iii) a “intenção da tutela em formação dos estudantes para o empreendedorismo”, e (iv) “a crescente procura de formação superior dos países emergentes” (IPS, 2011).

Esta estratégia de desenvolvimento institucional tem em conta o papel dos Cursos de Especialização Tecnológica (CET), recuperando assim um modelo de sucesso

no passado e que se supõe ser essencial para a qualificação futura dos jovens. Para esta análise, tenha-se em conta as duas tabelas seguintes.

**Tabela 21 - CET's registados**

<b>Tipo de Instituição</b>	<b>Tipo de Ensino</b>	<b>CET's registados</b>	<b>% do total</b>
<b>Público</b>	Universitário	34	13%
	Politécnico	234	87%
	<b>Sub-total</b>	<b>268</b>	<b>71%</b>
<b>Particular e Cooperativo</b>	Universitário	75	69%
	Politécnico	34	31%
	<b>Sub-total</b>	<b>109</b>	<b>29%</b>
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>100%</b>

*Fonte: Urbano (2011)*

**Tabela 22 - CET's - Oferta formativa - 2013**

<b>Tipo de Instituição</b>	<b>Tipo de Ensino</b>	<b>N.º Formandos em simultâneo</b>	<b>% do total</b>
<b>Público</b>	Universitário	2.680	
	Politécnico	21.596	
	<b>Subtotal</b>	<b>24.276</b>	<b>69%</b>
<b>Particular e Cooperativo</b>	Universitário	7.311	
	Politécnico	3.572	
	<b>Subtotal</b>	<b>10.883</b>	<b>31%</b>
<b>Total</b>		<b>35.159</b>	<b>100%</b>

*Fonte: DGES (2013)*

Se a primeira tabela tem em conta o número de CET's registados no País, na análise feita em 2012, e a segunda a oferta formativa na análise feita em 2013, o que ambas têm em comum é apresentarem com clareza a relevância dos CET's para o oferta formativa em Portugal e a oportunidade existente para se reajustar o paradigma do ensino superior politécnico, de acordo com uma visão que é contemporânea – e está em sintonia – com a visão europeia.

A este propósito são muito claras as propostas apresentadas pelo CCSIP: “otimização de recursos e da capacidade instalada; aumento da qualificação dos recursos humanos do País, com particular destaque para a formação ao longo da vida; desenvolvimento da investigação aplicada como catalisadora da atividade económica,

da inovação e da criação de riqueza, (...) para além de fonte complementar de financiamento das instituições” (CCSIP, 2013).

É também muito clara a estratégia definida pela CE para 2020. No documento “Europa 2020 – Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo”, definem-se objetivos para a geração de conhecimento e de inovação, de crescimento de emprego, de coesão social e do território, como básicos para o desenvolvimento económico e para a sustentabilidade do modelo europeu.

Partilhando dos mesmos objetivos, o governo português e as instituições públicas de ensino superior assinaram um protocolo no qual é definido o papel da educação e da formação ao longo da vida como essenciais para o futuro do País. No seu Relatório Anual de 2011, o IPS considera esta política como uma oportunidade para o seu próprio desenvolvimento sustentável, em coerência com as propostas do CCSIP.

Nesse sentido, para o período 2014-20, pretende-se garantir formação qualificante para mais alunos, abrindo as portas de acesso ao ensino superior não só a estudantes jovens como à população ativa em geral, o que pressupõe a melhoria da qualidade da oferta, a pertinência das formações ministradas e um acentuado foco no empreendedorismo, para garantir a empregabilidade e o futuro bem-estar social, cumprindo com a visão e o espírito de missão europeu, de garantir aos cidadãos as condições dignas de vida no contexto de um estado social.

Também nesse sentido aponta o documento do CRUP, tendo por base as propostas elaboradas pela EUA. Aí considera que o governo se deva comprometer “a elevar o nível de financiamento de educação superior e de pesquisa para a média da UE a médio prazo” (CRUP, 2013), o que significa que os objetivos apontados pela CE só serão viáveis se se cumprirem os níveis adequados de financiamento ao ensino superior a partir do Orçamento de Estado. O IPS vê oportunidades neste difícil contexto económico e social, tendo por isso encetado um conjunto de parcerias para o desenvolvimento económico e social regional, estendendo-as também a Espanha como se prova no Protocolo estabelecido com a UCLM e apresentado na nota de campo nº 14.

### 2.3.5 A Cultura Avieira como projeto de desenvolvimento humano

Somente na década de 40 do século XX a Cultura Avieira foi dada ao conhecimento público, do ponto de vista literário e de comunicação social abrangente, através da obra *Avieiros*, de Alves Redol dado que, até aí, praticamente nada se sabia desta comunidade piscatória ribeirinha. O próprio autor a ela se refere a propósito, na primeira edição: - “nómadas do rio, como os ciganos na terra, tinham vindo da Praia da Vieira e faziam vida à parte: chamavam-lhes avieiros. Nunca ouvira falar de semelhante gente.” (Redol, 1942).

O mesmo escritor, na altura em que se decide ir viver para a aldeia palafítica Avieira de Palhota, no concelho de Cartaxo, para estudar os usos e costumes comunitários avieiros e, com esse conhecimento, poder escrever sobre eles, não sabia que tinha ascendência Avieira, como o próprio reconhece no início do seu livro.

Para obter autorização da comunidade avieira da Palhota para ali viver por uns tempos, o autor solicitou-a à comunidade. Foi-lhe concedida desde que fosse acompanhado da esposa. O concelho de anciãos da aldeia encarregou dois dos seus membros de contactarem com o escritor a esse respeito e incumbiu Manuel Lobo e Manuel Guerra de lhe falarem do seu desejo de se tornarem família. Redol refere que “mal sabíamos todos que já o éramos em parte inteira” (Redol, 1942).

O seu filho António Redol confirmou-nos pessoalmente tal facto, no Museu do Neo-realismo, em Vila Franca de Xira, realizado em novembro de 2012, por ocasião do Seminário dedicado à memória do notável escritor vila-franquense.

Na nota introdutória à 6ª edição de *Avieiros*, de julho de 1972, escreve a propósito da sua avó paterna, Ana da Guia, que “sempre lhe parecera estranha entre camponeses”. Afinal, veio a saber, “Ana da Guia nascera de pescadores do Tejo, era avieira, andara no trato de barcos e redes, vendera peixe pelas portas...”, e concluía dois parágrafos depois “Ainda lhe parece estranho, Luísa da Costa, o meu amor pelo Tejo?” (Redol, 1972, p.16).

O facto significativo para a nossa investigação é o da quase total ausência de conhecimento - e reconhecimento - social por parte dos estranhos à própria comunidade, até ao momento em que um escritor escreveu sobre eles. O mesmo autor que significativamente desconhece na altura que é, ele próprio, descendente de avieiros!

Esse trabalho não foi no entanto suficiente para alargar o interesse pelo estudo daquela comunidade ribeirinha, até há pouco tempo atrás.

Como consequência, foi quase inexistente uma atitude social de valorização da Cultura Avieira, através de um sistemático trabalho de estudo e de caracterização, assim como a quase total ausência de recolha de informação, o que concorda com Bento (2009), quando constata que “a produção científica em relação aos avieiros nem sempre tem primado pela qualidade nem pela quantidade”.

Anos antes, já Bento (1997) se refere à “falta de estudos sistemáticos sobre a realidade sociocultural portuguesa atual, em relação às populações da bacia do Tejo”, o que revela uma ausência significativa de atenção sobre uma notável cultura nacional.

Apesar desta ausência de estudos e de informação, esta cultura está presente no Tejo desde meados do século XIX.

Como refere Alves Redol, “tinham vindo da Praia da Vieira”. O local a que se refere é a Praia de Vieira de Leiria, no concelho da Marinha Grande. É um povoado de origem piscatória, fundado por pescadores do litoral central Português, da região da Gândara. O povoamento do litoral central remonta pelo menos à idade média (Nunes, 2008, p.15-18; 2009, p.155-157), tendo a colonização da Praia da Vieira de Leiria feito parte desse processo migratório e colonizador mais vasto (Nunes, 2004, p.20).

Os pescadores do litoral, ou seja, os que praticavam a pesca de cerco e alimento para terra, ou *arte-xávega*, foram forçados a migrar no sentido norte-sul, numa “viagem de ida, sem retorno anunciado” (Nunes, 2009, p.156), tendo constituído assim os principais assentamentos piscatórios ainda hoje conhecidos, ao longo da costa. Todos eles, desde Cortegaça até à Praia da Vieira e Nazaré, tinham a mesma particularidade – o mar violento, com exceções na Nazaré e na Costa de Caparica onde, por razões diferentes, o mar concede aí algumas tréguas. Foi esta a realidade das praias deste “estranho país onde até os bois vão lavar o mar”, segundo Raúl Brandão (idem, p.155).

Neste contexto, o *mar da Vieira* foi, e continua a ser, muito rude para a prática da pesca. Somente no verão, num período de tempo curto, é possível praticar-se a pesca de cerco - tradicionalmente apoiada por juntas de bois e hoje em dia por tratores -, sem grandes perigos para a vida dos pescadores. Fora desse período, a prática de pesca foi uma profissão muito arriscada. A ocorrência de naufrágios foi frequente, disso dando conta Nunes (2008, p.14) quando estudou o naufrágio do barco de pesca *Salsinha*, praticamente junto à rebentação das ondas. Aí são referidos os “valentes pescadores da

Vieira, que a fome obrigou a ir ao mar em pleno novembro, no dia 15 desse mês de inverno...”

Apesar disso, a pesca de mar constituiu a razão de vida daquela comunidade piscatória, praticada nos barcos em forma de meia-lua, preparados para enfrentar as duras condições de rebentação. O barco em formato de meia-lua, no dizer de Alfredo Marques “o mais belo barco do mundo” (Nunes, 2008), constitui – com as redes de cerco e alimento para terra – o conjunto do que se convencionou ser a pesca da arte-xávega, praticada ao longo de todo o litoral marítimo português desde Esmoriz e Cortegaça, até à Costa de Caparica.

Estes pescadores da arte-xávega foram forçados a experimentar outras formas de subsistência quando as condições do mar não permitiam a pesca. Durante os meses de invernada, soube-se que os pescadores da arte-xávega – ílhavos e murtoseiros – praticavam no Tejo com sucesso a pesca do sável e da savelha durante o inverno. “Em 1880 Baldaque da Silva afirmava a presença de 30 bateiras ílhavas a pescar na embocadura do Tejo, embarcando 450 tripulantes, representando colónias de mais de 2.000 habitantes”. (Da Fonseca, 2011, p.89)

Era uma boa altura para a pesca no Tejo, dado que coincidia com a época do ano em que não podiam pescar no mar e, em simultâneo, encontravam um bom mercado na região de Lisboa para colocar todo o pescado, em condições de existência de uma procura que suplantava a oferta. Os proventos eram por isso importantes para a subsistência daquelas famílias. “Em 1855 escrevia-se que muitos ilhavenses, murtoseiros e vareiros, «tinham tido uma safra abundante» em Lisboa e, por isso, se anunciava que no referido ano “«vêm para Ílhavo, Murtosa e Ovar, muitos contos de reis»”. (idem, p.86).

Não só as espécies migratórias aparentadas – o sável e a savelha -, mas também a boga, a lampreia, o muge ou fataça, o robalo, o barbo, a corvina e a enguia, foram espécies muito abundantes no Tejo, na altura um “jardim de peixe”, como ainda hoje o consideram os antigos Avieiros por nós entrevistados para esta investigação. Tão abundante era a safra, que ficou na memória de alguns dos nossos veteranos entrevistados o facto de os seus ancestrais disputarem as pescarias com os golfinhos do Tejo, ao ponto de os alvejarem a tiro de espingarda.

Os Avieiros seguiram o exemplo dos ílhavos, dos ovarinos e dos murtoseiros. No entanto, estas comunidades piscatórias iniciaram o processo migratório para as

margens do Tejo muito antes da vinda dos Avieiros para o Tejo e, em particular, para a região de Santarém. Sabemos que o Marquês de Pombal ordenou aos pescadores de Ílhavo que viessem para a Costa de Caparica e que muitos deles se fixaram também no Tejo (Serrano, 2014b).

“Os avieiros iniciaram a sua atividade no Tejo integrados em companhias, sendo as redes e embarcações pertença dos arrais. Deslocavam-se em grupo, a pé ou de carro de tração animal, regressando a Vieira quando o sável começava a escassear”. (Bento, 1987). O tipo de pesca que praticavam, quer para o sável, quer para a savelha, era a mesma que existia no litoral – de cerco e alimento para terra -, como se comprova quer por registos fotográficos, quer por testemunhos orais.

Pelo testemunho oral do avieiro Joaquim Lobo Guerra, ou *Ti'Jaquim* Letra, residente na aldeia avieira da foz do Sado – em Alcácer do Sal – foi possível saber-se que a forma de transporte de que se serviram para as famílias migrarem do Tejo para a foz do Sado - e aí se estabelecerem em definitivo - foi a camioneta movida a vapor.

Disse-nos o nosso informante que veio numa dessas camionetas, era ainda uma criança, e de se lembrar da caldeira a vapor na parte de trás da camioneta. O vapor de água servia de propulsor ao motor. Foram para pescar num novo mar, e o que conseguiram encorajou-os a assentarem-se por lá.

As viagens de vaivém e os lucros obtidos com a venda de pescado estimularam as famílias de avieiros do Tejo a fixarem-se definitivamente, ao longo de várias aldeias, ou assentamentos, ao longo dos anos. A localização dos assentamentos coincidia com a proximidade de centros urbanos e com portos movimentados, como eram à época os que recebiam os barcos de água-acima do intenso tráfego fluvial então existente.

Explica-se assim o surgimento de aldeias, desde Sacavém até Abrantes. Locais ribeirinhos localizados em Vila Franca de Xira, Azambuja, Cartaxo e outros concelhos da borda-d'água tagana, até Constância e Abrantes, viram nascer mais de oitenta assentamentos avieiros, como referiu a filóloga Maria Micaela Soares no 1º Congresso Nacional da Cultura Avieira (Soares, 2010).

Foi esse facto que permitiu o enraizamento dessas comunidades ao longo dos anos, de tal forma que lhes permitiu enfrentar adversidades com sucesso, prosperar e criar raízes definitivas. Hoje, apesar de o rio Tejo ser uma sombra do jardim de peixe que foi, os avieiros mantêm-se, discretos como sempre, mas persistentes e permanentes, ao passo que outras comunidades piscatórias como os ílhavos, os varinos, os

murtoseiros e os cagaréus acabaram, todas elas, por desaparecer e não deixar raízes, devido ao retorno definitivo dessas comunidades aos seus locais de origem. Mesmo os varinos – e as varinas – de Lisboa, mais não são hoje do que uma saudosa, para alguns, recordação.

O processo inicial de fixação está hoje documentado. Os avieiros começaram por fixar-se nas margens do Tejo habitando nas suas embarcações adaptadas e assim permaneceram até terem amealhado o suficiente para construir as suas próprias habitações. De Oliveira et al. (1994) consideram-nas mesmo como construções primitivas de Portugal.

Inicialmente de palha, ou de caniço, só aos poucos puderam comprar madeira para construí-las sempre junto ao Tejo. Os nomes das aldeias da Palhota e das Caneiras derivam dos materiais aplicados na edificação das suas casas.

Confirmámos que construía sempre junto ao Tejo devido a vários dos testemunhos recolhidos nas nossas entrevistas – “um avieiro quer-se sempre junto do rio e do seu barco” -, como nos referiram também pessoalmente na Póvoa de Santa Iria quando assistiram à demolição total das suas casas junto ao Tejo e ao desaparecimento da sua aldeia palafítica (e dos seus cais palafíticos) por vontade da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, tal como temos documentado em imagens.

Apesar de, no litoral central, as habitações dos pescadores aí serem designadas por palheiros, tal designação foi pouco aplicada no Tejo e no Sado. Só ocasionalmente alguns dos nossos entrevistados reconheciam as suas casas como palheiros. No litoral, também esse nome deriva dos materiais aplicados nas construções.

Na sua obra sobre os Palheiros de Mira, a investigadora Raquel Soeiro de Brito reconhece que o material “usado na cobertura era, geralmente, o estormo ou estorno, gramínea que se encontra em abundância nas areias do litoral. Em áreas desprovidas de agricultura não seria fácil obter o colmo dos cereais. Daqui o nome de palheiros”. (De Brito, 2009, p.21).

Foram casas construídas nas dunas com esses materiais. Devido aos ventos que arrastavam as areias, foram obrigados a encontrar uma solução para evitar que as suas habitações ficassem cobertas: montaram-nas em cima de estacas, ou palafitos, que cravavam na areia.

Ao longo do Tejo, à medida que puderam, os avieiros foram construindo com a aplicação de madeira. Aqui, para evitar que as cheias regulares do rio as levassem na

corrente, encontraram a mesma solução que os seus antepassados tinham adaptado: cravaram estacas nas margens do Tejo e sobre elas edificaram as suas casas palafíticas. Gaspar e Palla (2009), estudaram-nas e comprovaram que as técnicas construtivas e a própria arquitetura em si, eram do mesmo tipo das existentes no litoral central.

Essas técnicas são também aplicadas nos palheiros da Costa de Caparica, inicialmente com a aplicação da palha de estorno, ainda hoje abundante junto da arriba fósil da Costa. O pintor Roque Gameiro pintou-as em 1897.

A tradição dos palheiros na Costa de Caparica ainda hoje perdura, nas casas da Praia da Saúde, hoje pertencentes a banhistas e que, estranhamente, a Junta de Freguesia da Costa de Caparica e o Programa Costa Pólis querem demolir, apesar de ser um património histórico relevante. De Oliveira et. al (op. cit.) também as referem como estando incluídas no tipo de construções primitivas de Portugal. Algumas delas podem ser visualizadas no anexo C.C., nas páginas 67 e 68. O projeto da Cultura Avieira e o IPS e a AIDIA contribuíram para criar na Costa de Caparica a associação cívica e cultural A Mar A Costa, tendo como um dos objetivos salvar este património.

Ainda a propósito dos Palheiros estabelecidos em todo o litoral Português, também considera a investigadora Raquel Soeiro de Brito que os aglomerados de Palheiros foram formados por pescadores, “entre os quais os Ílhavos parece terem desempenhado papel relevante; seguiu-se a atração de gente das localidades interiores mais próximas, de onde provêm os respetivos nomes: Praia da Vagueira, Palheiros de Mira, Palheiros da Tocha, Palheiros de Quiaos, Costa de Lavos, Praia de Vieira (de Leiria)”. (De Brito, 2009, p.21).

Estamos por isso em presença de uma continuidade cultural, manifestada na aplicação – de uma forma original – das técnicas construtivas aplicadas no litoral, e adaptadas às novas condições do meio-ambiente que vieram encontrar.

O resultado dessa forma de construir ainda hoje está presente nas aldeias avieiras de Porto da Palha (Azambuja), Palhota (Cartaxo), Escaroupim (Salvaterra de Magos), Caneiras (Santarém), Faias e Cucos (Almeirim), Patacão (Alpiarça) e Azinhaga (Golegã).

Sublinhamos que a aldeia do Patacão foi abandonada no início da década de 80 do século XX e que, por tal facto, manteve toda a sua estrutura intacta, pese algumas marcas do tempo. No entanto, com os trabalhos voluntários de equipas que ali

trabalharam gratuitamente durante dois anos, a aldeia pôde ser limpa e pôde revelar a sua grandeza.

Ficou visível um pedaço da nossa história cultural e da nossa própria identidade, porque o Patacão é considerado uma cápsula do tempo, de tal forma as características construtivas estão ali evidenciadas e preservadas. Sobre ela escreveu o Arquiteto Luís Morgado: “a Paisagem que forma o conjunto edificado, a envolvente próxima cultivada e o rio com a sua fabulosa praia conferem ao local algo a que alguns teóricos da arquitetura chamariam o *Genius Loci*, ou o espírito do lugar: em parte uma dádiva da natureza, em parte uma interpretação feita pelo homem a partir dos dados que lhe foram sendo postos à disposição.” (Morgado, 2010).

Quer-se, com o projeto de candidatura a património nacional salvar as aldeias Avieiras e evitar que aconteça o mesmo que aconteceu com os Palheiros do litoral central Português, hoje completamente destruídos. Nas IX Jornadas Culturais da Gândara, ouvimos a investigadora Raquel Soeiro de Brito afirmar publicamente que, se tivesse havido sensibilidade e bom-senso na preservação dos Palheiros, estaríamos hoje a falar num património da Unesco. Ao invés, tratou-se de os destruir.

A propósito da destruição anunciada dos Palheiros, tem-se em conta De Oliveira: “O Palheiro vai acabar. (...) Olhando para ele como para uma velharia que nos envergonha, o que se pretende é simplesmente a sua completa extinção, e das felizes soluções que ele contém nem uma sequer se pensa aproveitar” (De Oliveira & Galhano, 1964, p.212).

Por estas e outras razões, foi lançada em 2006 a ideia de candidatar da Cultura Avieira a património nacional imaterial. Um dos objetivos da candidatura, entretanto lançada, é o do reconhecimento oficial desta cultura como nacional, de tal forma que se possa assim criar condições para reabilitar todo este património arquitetónico primitivo/vernacular que o tempo, a proteção das margens do Tejo e a indiferença generalizada, ajudaram a preservar, de uma forma aparentemente contraditória.

A primeira casa avieira foi no entanto o barco, no início do seu processo de fixação no Tejo. O barco foi-o enquanto tal e enquanto casa. Constituiu-se, ontem como hoje, no centro da vida familiar avieira (Serrano, 2014). Nestas comunidades, a prática comum era a da autossuficiência, pelo que os homens sabiam construir os seus barcos. Herdaram essa técnica dos seus antepassados.

Um dos nossos interlocutores, o mestre avieiro Vítor Tomás, da aldeia de Caneiras, confirmou-nos – enquanto procedeu ao trabalho de restaurar várias embarcações avieiras que a AIDIA adquiriu e tratou de reabilitar – que em cada aldeia os avieiros tinham formas próprias de construir as suas bateiras. Com a sua experiência de vida e de arte, diz que não se encontram duas iguais na forma, mas que a matriz construtiva é a mesma, a que vem dos antepassados da Praia da Vieira e de Ílhavo.

Essa informação confirma Senos da Fonseca, porque este considera que se trata de um legado de Ílhavo para a Cultura Avieira: “técnicas de construção de embarcações fluviais, facilmente identificáveis nas formas das ainda hoje usadas pelos derradeiros avieiros, últimos “borda d’água” que ainda espalham as suas artes de pesca pelos canais do Tejo” (Da Fonseca, 2011, p.89)

O barco foi o centro da vida comunitária e o principal instrumento de sobrevivência, desde sempre, na luta pela subsistência e pelo reconhecimento. Dado que dependeram somente de si próprios, foi obrigatório incluir o barco no dote dos jovens noivos. “Os barcos oferecidos no dote – considerado obrigatório para o homem – eram construídos pelos pais do noivo, ou por familiares muito próximos. Não raro, eram o único pertence das novas famílias”. (Serrano, 2014).

Era nele que dormiam à proa, cobertos por um toldo, sempre que eram obrigados a perseguir os cardumes, dia a noite, para onde quer que eles fossem. Manuel *do Vau*, um patriarca avieiro do Esteiro do Nogueira – e eleito porta-voz da memória avieira – disse-nos, enquanto informante, na entrevista que lhe fizemos em 2010, que não era por acaso que chamavam aos avieiros de “ciganos do rio”. E explicou: - porque não tinham um sítio fixo para ficar, sempre a seguir os cardumes ao longo do rio, para montante ou para jusante, conforme o tipo de cardumes e o acaso.

A proa da bateira era o sítio em que se sentava a camarada para remar. Na Cultura Avieira, a mulher era a que remava sempre e que sempre acompanhava o marido na pesca. Ao invés do que sucedia no mar da Vieira, em que a pesca é uma atividade reservada exclusivamente ao homem, no Tejo a pesca é uma atividade a dois, ao casal avieiro, com a mulher a assumir um papel central na economia familiar e comunitária, de tal forma que é possível falarmos de uma organização social e comunitária avieira de tipo matrifocal.

Era à proa que o casal dormia, estendendo para isso um toldo de cobertura e colocando uma esteira e cobertores por debaixo da cobertura da proa. Um dos nossos

informantes confidenciou-nos, bem-disposto, que alguns dos seus filhos foram concebidos à proa, aproveitando o embalo das ondas do Tejo, durante as noites calmas em que o casal pernoitava na bateira, na labuta diária da pesca no Tejo.

No barco o homem ficava à ré, para manobrar as redes ou a vara, conforme os casos, ou para reparar e secar as artes de pesca. Muitas vezes, era à ré que as nassas, redes em forma de cone, e outros aparelhos, ficavam a secar.

Entre a proa e a ré está a zona da emparadeira, onde à noite ficavam as redes já secas e também onde as crianças ficavam para dormir, porque as crianças acompanhavam sempre o casal. A zona da emparadeira servia também para cozinhar as refeições a bordo, quando as necessidades da pesca os inibiam de ir a terra para cozinhar.

Há por isso uma nítida divisão entre estas três partes da embarcação: a proa, a emparadeira e a ré. A distinção entre estas áreas é tão clara que famílias avieiras decidiram individualizá-las por cores. Confirmámo-lo pela primeira vez na aldeia avieira de Alcácer do Sal, com o nosso informante Ti'Jaquim Letra. Disse-nos ele que quem definia as cores do interior da sua bateira era a camarada: “isso é lá c'a patroa”.

Para reforçar essa característica, decidiram pintar o exterior das embarcações com cores fortes, de acordo com os gostos familiares. As razões foram-nos apontadas pelo mesmo interlocutor. Justificava-o dizendo que era uma maneira de os outros pescadores saberem identificar o barco à distância e, por outro lado poder apresentar uma característica que o identificasse com as cores da casa onde habitavam. Confirmámo-lo em Caneiras e Póvoa de Santa Iria.

“Com esse ato de escolha e aplicação de cores se individualizava o reconhecimento por parte das outras famílias da comunidade, e se afirmava uma vontade particular de afirmação, conforme com uma gramática própria, com significados e intencionalidades próprias” (Serrano, 2012; Dias, 2013).

Por fim, os avieiros vêm na sua embarcação um símbolo identificador de uma vida de pesca e de apego à arte. A melhor prova é a de mandarem esculpir bateiras nas suas lápides tumulares, como podemos encontrar várias nos cemitérios de Alpiarça e de Vale de Figueira. Para Lopes e Serrano (2009), representam “nas lápides dos túmulos (...) motivos relacionados com a atividade piscatória (barcos, redes, remos, canastras e peixes) com que o defunto trabalhou em vida, sendo o barco (...) o símbolo mítico que, mais frequentemente, acompanha o homem para o Além”.

A atividade bem-sucedida no rio Tejo ao longo de décadas foi possível devido à aplicação de técnicas de pesca que os avieiros trouxeram da Praia de Vieira de Leiria. A captura de consideráveis quantidades de sável deveu-se à perícia com que dominavam as artes, de tal forma que o peixe capturado, especialmente o sável, era facilmente vendido no mercado de Lisboa a preços muito bons (Ilustração Portuguesa, 1916).

Possuímos registos fotográficos que nos dão conta da forma como aplicavam essas técnicas no Tejo, com o auxílio da rede varina. Os barcos, ou bateiras, eram carregadas com essas redes, que chegavam a ter dezenas de metros de comprimento, atingindo um peso considerável. Podemos constatar o volume dessas artes e o peso que poderiam atingir. Num dos registos fotográficos (idem), contamos 20 pessoas numa praia (no ano de 1941 ou 1942), a ajudar-se para puxar a rede da mesma maneira que era utilizada na costa marítima. O investigador Carlos Lopes Bento confirma que essas redes eram semelhantes às aplicadas no mar, “lançadas por *companhas* de vários homens e recolhidas a partir das praias, ou mouchões, do Tejo” (Bento, 1987b).

Com o tempo a experiência ganha nos complexos ecossistemas do Tejo, foram aplicando novas artes, para terem sucesso na captura de espécies que aí existiam abundantemente. Como consequência, criaram um conjunto de artes distintas, como as de rede, de armadilha e de anzol (Bento, 1987b).

Aparelhos como o tresmalho e os tapa-esteiros; redes envolventes, como a varina, a camaroeira, as armadilhas e a tarrafa, dentre muitas outras, fazem parte de um vasto conjunto de instrumentos de trabalho produzidos para garantir a captura das espécies piscícolas existentes (Bento, 1987b; Serrano, 2014). Estas artes têm como criadores os avieiros e as suas mulheres.

Tornaram-se especialistas na elaboração destes aparelhos, muitos deles desconhecidos no rio Lis, onde em tempos pescaram os seus antepassados. A mulher teve neste aspeto – como noutros - um papel fundamental, no apoio ao seu camarada, para o desenvolvimento, manutenção e aplicação dessas artes.

Em cada assentamento avieiro há no entanto características únicas, quando analisamos as casas palafíticas, os barcos e mesmo as artes de pesca. Por exemplo, uma casa palafítica do Esteiro do Nogueira foi, em tempos, assente em estacarias com uma altura proporcional à subida acentuada das águas de maré, devido à proximidade do *mar* (os avieiros chamam de *mar* ao rio Tejo) mas, em Escaroupim, dado o afastamento das casas da aldeia relativamente ao leito de cheia, não se sentiu necessidade de as fazer

assentar em estacas, como ainda hoje se pode verificar. No Patacão, o acesso às casas palafíticas é feito, a partir do dique de defesa das cheias, por uma passadeira em madeira que dá confortavelmente acesso à habitação. Em cada assentamento, não há dois tipos de casas que se possam considerar iguais.

Também em cada assentamento Avieiro, as embarcações assumem formas tantas vezes completamente diferentes, de acordo com as características dos ecossistemas do Tejo. Quando o estudo de caracterização das embarcações se iniciou, foi possível acompanhar diretamente o arquiteto naval Fernando Simões Dias para o enquadrar no meio social de cada aldeia e muitas vezes para o auxiliar a efetuar as medições nas diversas embarcações.

No início estimava-se grosseiramente que existiriam no máximo três tipos diferentes de embarcações: o saveiro de 9 metros, a bateira de 7 metros e a caçadeira de 4 metros. No terreno, a investigação permitiu avançar com algumas surpreendentes conclusões que serão em breve publicadas (Dias, 2014).

Confirmou-se que o saveiro de 9 metros tinha uma arquitetura robusta para poder suportar as ondas do estuário do Tejo, e ainda poder pescar nas condições da Baía de Cascais – a investigação reforçou o que somente se pressupunha. À medida que se avançava para montante, o rio estreitava e o barco diminuía de tamanho. Caracterizou-se não só a bateira com 7 metros - a partir de Azambuja para cima -, como também a caçadeira com 4 metros, que permitia aos pescadores aceder às valas e pauis que começavam a aparecer da Azambuja para montante. Em Alpiarça ‘descobriu-se’ o caçarico, ou passa-valas, que permitia a uma única pessoa pescar em valas pequenas, valinhas e em malagueiros – esta pequeníssima embarcação tem somente 2,70 metros e uma pessoa pode arrastá-la com facilidade de um malagueiro para outro, ou de uma valinha para outra. Somente existe um exemplar, que foi resgatado pela AIDIA e restaurado pelo mestre avieiro Vítor Tomás, nas Caneiras – a embarcação é propriedade da AIDIA e será musealizada quando houver condições para tal.

Entre a ponte de Santarém e a ponte da Chamusca aparece a bateira-caçadeira do Porto das Mulheres. Em Azinhaga surge um tipo específico que o arquiteto naval designou de “azinhagueiro”, em Constância surgiram o barco – ou canoa - e a bateira pseudo-moliceira.

Ao todo foi possível caracterizar 11 (onze) tipos diferentes de embarcações, dependendo das regiões e dos ecossistemas. Em todos os lugares por onde se

estabeleceram os avieiros adaptaram os tipos de embarcações às novas condições, chegando mesmo a adaptar tipos de embarcações já existentes, como em Constância, por exemplo. Em Alcácer do Sal, a bateira, o saveiro e a caçadeira, têm configurações próprias que as distinguem das restantes. Para além disso, cada construtor naval avieiro dá uma interpretação própria a cada embarcação que fabrica, como se quisesse manifestar assim a sua própria individualidade.

Podemos dizer que o mesmo ocorre com a culinária, ou gastronomia como alguns defendem. Pode também afirmar-se que “em cada aldeamento há uma maneira de construir o almanaque culinário, baseado na tradição, na maneira de fazer não-escrita e transmitida de geração para geração. Os homens cozinham tão bem quanto as mulheres, e fazem questão de o manifestar” (Serrano, 2014).

De tal forma é rica a culinária Avieira que um dos projetos em curso para a candidatura a património nacional imaterial é a edição do Atlas Gastronómico dos Avieiros. Com este trabalho de investigação, já iniciado e liderado pela Escola Profissional de Salvaterra de Magos e pelo Instituto Politécnico de Setúbal, pretende-se que o receituário culinário seja constituído por receitas do dia a dia, em casa e no barco.

Trabalha-se neste momento para efetuar o levantamento das receitas da culinária avieira, nas várias aldeias, e para fazer “o levantamento das características nutricionais antes e depois de cozinhado, tendo em conta o modo de preparação e analisada a distribuição de padrões alimentares nas várias zonas Avieiras do Tejo e Sado, ao longo dos tempos” (Serrano, 2014).

Até hoje foram recolhidas receitas em número significativo, permitindo confirmar que há, também nesta área, uma singularidade própria, como se cada um se quisesse afirmar pela sua imaginação e perícia já arte culinária do rio. Identificámos e estudámos por exemplo as receitas de enguias fritas, enguias de escabeche, caldeirada de enguias e enguias de fricassé; de sopa de linguados e linguados de fricassé; de fataça na telha, jardineira de polvo e caldeirada; de sopa de sável e sável assado na brasa, e de arroz de lampreia com sável grelhado.

Concluimos preliminarmente que esta é uma gastronomia própria, construída a partir da experiência e das necessidades do dia-a-dia, baseada em produtos naturais – os que o rio e a terra dão – preparadas por homens e mulheres, e transmitidas ao longo de gerações. Trata-se de algo muito comum e representativo das “tradições ribeirinhas do Tejo, usos e costumes passados, ligados à terra, ao rio e à natureza, adaptando-se às

condições do meio e acrescentando um valor que só as comunidades com fortes tradições culturais possuem (Serrano, 2014).

Estudam-se outras manifestações no contexto de uma cultura que consideramos exemplar, a única cultura palafítica fluvial da Europa. Estão também em fase de caracterização os tipos de assentamentos, as migrações, a religiosidade, o papel da mulher e as formas de organização social, dentre outras, num mosaico complexo que urge candidatar a património nacional imaterial, contribuindo assim para o seu reconhecimento social alargado, para a sua valorização e para a sua preservação.

Apresentámos o vale do Tejo como a região portuguesa que conheceu historicamente importantes movimentos migratórios especialmente nos séculos XIX e XX. A sua lezíria fértil com as suas culturas extensivas, e o Tejo com recursos piscícolas abundantes, atraíram trabalhadores sazonais de várias partes do País.

Praticamente todas estas comunidades migratórias cumpriram com os seus objetivos nas épocas do ano em que chegavam à região, após o que regressavam sem encontrarem razões justificativas para se fixarem, não deixando por isso rasto físico da sua permanência pontual.

Os varinos estabeleceram-se na zona de Lisboa e por aí criaram laços de fixação, muito embora tenham aí deixado poucas marcas culturais que sejam hoje tangíveis.

Os avieiros estabeleceram-se e deixaram traços fortes, tangíveis e intangíveis, de identidade e de reconhecimento.

Quer o fenómeno migratório no seu todo, quer as condições em que se processou a fixação de varinos – em Lisboa – e de avieiros, no Tejo e no Sado, é encarado como um fenómeno transversal a toda a sociedade, com ligações fortes e diretas com outras culturas, especialmente a dos pescadores da Gândara, com uma atividade primária muito precária, e com uma comunidade que conseguiu, a partir da pesca, evoluir para o emprego em outros setores de atividade, ao longo de um período longo de adaptação e de evolução.

A Cultura Avieira liga-se por isso diretamente à criação e consolidação de uma forte identidade regional e ao desenvolvimento gradual de regiões ribeirinhas do Tejo, as da borda-d'água. Por aqui se tem uma perspetiva de estudo e de compreensão destes fenómenos, a partir do encontro de várias disciplinas, de integração de saberes e de uma visão de conjunto que resulta do trabalho em contexto multidisciplinar.

No atual contexto da integração europeia e das dificuldades que a globalização lhe coloca, tarda-se a (re)conhecer a importância da matriz fundacional da Europa, e assiste-se sistematicamente à implementação de claras ações de nivelamento, de descaracterização e de normalização sociais e culturais, que deixam o cidadão comum indefeso, porque capturado de surpresa pelos acontecimentos.

Reconhece-se que estes factos tendem a apagar a memória coletiva. Mas também se reconhece a urgência de agir de acordo com uma estratégia europeia para um período de médio prazo, entre 2014 e 2020, que deve privilegiar a educação, a formação e a cultura, como pilares estruturantes para o arranque para uma nova fase de vida das comunidades dos países da União, com a recuperação dos padrões de vida justos, perdidos no passado recente.

É proposto e aceite como possível que nas regiões – macro e micro – se encontrem formas inovadoras de implementar os princípios da estratégia geral definida a todos os níveis (CE, 2010; CRUP, 2012; EUA, 2013; OECD, 2013).

Na região tagana, considera-se e aceita-se como bom o Projeto Avieiro, de acordo com as avaliações feitas pelas entidades regionais de desenvolvimento, especialmente a CCDR-Alentejo, com sede na cidade de Évora.

O Projeto Avieiro contém duas componentes, uma de natureza intangível - imaterial - e outra de índole material. Ambas são indissociáveis!

A componente imaterial consubstancia-se na candidatura da Cultura Avieira a património nacional imaterial, para o que concorre a necessidade de investir, de acordo com os princípios da investigação-ação e da formação. Procuram-se produzir resultados culturais favoráveis.

Tem-se aqui em conta que o esforço de investigação deverá complementar-se com boas práticas de investimento para criar condições de desenvolvimento regional, sustentado nos recursos próprios locais, um dos quais é único e insubstituível: - a Cultura Avieira.

No entanto, do ponto de vista da conceção da melhor estratégia para o desenvolvimento sustentado, de nada adiantará que a Cultura Avieira venha a ser considerada como património nacional imaterial se não for complementada por um projeto de investimento que a valorize.

Parte-se do princípio que o investimento a realizar deve ter em conta as características deste recurso cultural, como condição primária de sustentabilidade. O

desenho inicial do projeto terá em conta as componentes cultural e económica, consideradas como moldura para a viabilização do investimento, para o sucesso do modelo de empreendedorismo e para a inovação.

Assim sendo, consideramos duas fases para a estruturação do projeto no seu todo: a primeira, de construção do portefólio de candidatura da Cultura Avieira a património nacional imaterial; e a segunda fase, de construção de um projeto de investimento para a criação de um novo destino turístico no País.

O início do trabalho para viabilizar a criação do portefólio de candidatura foi possível devido à iniciativa que a AIDIA – Associação Independente para o Desenvolvimento Integrado de Alpiarça – decidiu tomar, ou seja, a de propor ao IPS a celebração de um Protocolo de Colaboração, com vários fins.

O Protocolo tem data de 21 de junho de 2005 e, com base nele, foi possível às duas entidades trabalhar em conjunto com o objetivo comum de viabilizar a candidatura.

O primeiro ato formal data de 30 de junho de 2007 e concretiza-se com a realização do 1º Encontro Regional da Cultura Avieira, ocorrido na ESES - Escola Superior de Educação de Santarém -, a que se seguiu e realização, em 8 e 9 de novembro de 2008, do 1º Encontro Nacional da Cultura Avieira (IPS, 2010).

Este atos visaram promover o encontro de pessoas e entidades interessadas na Cultura Avieira e, num contexto de proximidade, estimulá-las para trocar opiniões e experiências, beneficiando dos contributos de cada participante, num exercício de partilha e de reconhecimento do trabalho e do mérito do(s) outro(s).

Dáí emergiu uma nova consciência: a de que se estava em presença de uma cultura multifacetada e abrangente, com relevantes vestígios materiais – casas palafíticas, embarcações, artes de pesca, gastronomia, folclore, religiosidade vida própria nas aldeias, e tantas outros – que justificavam dar continuidade ao trabalho desenvolvido em formas organizativas mais evoluídas.

Reconheceu-se pela primeira vez em 2008 que os avieiros não estavam somente no Tejo mas também no Sado, o que alargou a base da caracterização para uma área mais vasta, com base na auto-suficiência e de usos e costumes que o tempo não apagara.

Verificou-se que o Tejo era o elemento físico de união entre os habitantes de várias comunidades ribeirinhas e que a Cultura Avieira a todas ligava ao longo do rio.

Tratava-se enfim de elementos que se encaixavam e davam sentido à pesquisa pelas raízes identitárias de uma região inteira.

A partir de vários contributos de investigadores, estudiosos, empresários e membros de agências para o desenvolvimento local, concluiu-se que para além da candidatura, era coerente conjugá-la com o investimento para o desenvolvimento económico regional.

A ideia que foi iniciada pela AIDIA, pelo IPS e pela ESES, transformou-se num projeto que passou a incluir, em 2008, empresas privadas, uma associação empresarial, associações para o desenvolvimento local, Câmaras Municipais, entidades do ensino superior, e mais investigadores. O projeto tinha ganho nesse ano um estatuto próprio, porque era considerado como um local de encontro de pessoas e instituições, vistas como parceiros para o desenvolvimento, que passaram a *ver* o Tejo e o Sado – com os seus recursos próprios – como fatores para a afirmação cultural e económica.

O projeto passou a irradiar ideias e energias que estimularam o aparecimento de novas ideias e de novas energias, na forma de muito trabalho altruísta e voluntário. Esta foi a fase do projeto que cativou mais pessoas para o voluntariado ligado à investigação.

Envolvendo tantas pessoas e agentes numa área tão vasta, com variáveis que se encaixavam como num puzzle e que exigiam capacidade de gestão e liderança muito específicas, foi necessário pensar o projeto numa ótica plural, que conjugava a cooperação interpessoal e interinstitucional, o investimento produtivo, a investigação aplicada e a ação, com uma forte componente altruística, dado que até essa data não houve financiamentos de qualquer natureza. Dá-se como exemplo a figura que na altura foi proposta e criada pelo IPS, de um coordenador de todo o trabalho de equipa que se vinha desenvolvendo. Esse coordenador trabalhou durante dois anos – de junho de 2007 a junho de 2009 – sem receber qualquer salário, custeando as suas próprias despesas de deslocação, alimentação e de estadia.

Pode esquematizar-se a organização e a dinâmica desta primeira fase de acordo com o seguinte diagrama:

**Figura 12 – Organograma do Projeto Avieiro de Desenvolvimento**



Nesta fase do projeto, está-se na presença de um exercício de aplicação de princípios técnicos e científicos orientados para a cooperação interinstitucional e interpessoal, com uma liderança informal, exercida por um coordenador, por mútuo consentimento entre os pares, assente com rigor nos princípios definidos no Protocolo de Cooperação entre o IPS – como entidade anfitriã – e a AIDIA.

A evolução favorável do projeto e os resultados obtidos, até 2008, reforçaram a confiabilidade que desde o início existiu entre as entidades que estiveram na sua origem, de tal forma que foi decidido que o IPS passaria a ser o local onde ficaria sedado.

Ficou claro nesta altura que o envolvimento de alguns membros das comunidades avieiras era já efetiva, participando ativamente nos Encontros realizados – regional e nacional –, acreditando que não se tratava somente de promessas bem-intencionadas mas de uma iniciativa estruturada e alicerçada em pessoas e entidades credíveis. Os resultados obtidos resultaram das vontades das duas entidades-líder, das várias organizações, instituições e pessoas aderentes e da perceção favorável dos membros ainda existentes da comunidade Avieira.

Ficou claro em primeiro lugar que se tratou de uma ação conjunta de cooperação entre todos os envolvidos para tentar revalorização uma identidade cultural esquecida e em processo de desvanecimento rápido, daí resultando a urgência em construir a candidatura a património nacional e o projeto de investimento.

Em segundo lugar, o IPS – na qualidade de instituição anfitriã – aceitou que o projeto se focaria no desenvolvimento humano através de um processo de investigação-ação, não sendo entendido numa perspetiva restritiva ou somente académica, limitada a

alguns especialistas, mas como a constatação de que um projeto - uma realidade - deve ser apreendida, investigando a partir de um caminho que se percorre fazendo, isto é, agindo de acordo com uma estratégia.

Os resultados expectáveis são antecipadamente percebidos como positivos, dado estar-se em presença de um processo de complexidade elevada, admitindo vários tipos de cooperação, e com mais do que um processo de investimento: um no imaterial, outro no material e ainda outro no pessoal (nas mentalidades).

As mentes abertas são aquelas que melhor preparam as condições para o sucesso da iniciativa, e a investigação, a ação e o investimento sequentes poderão dar coerência ao conjunto de vontades.

Em terceiro lugar, trata-se de um projeto de investimento, que teve o mérito de nascer por vontade própria das entidades fundantes, e que souberam agir para cativar outras, para alargar a sua base e ganhar espaço de afirmação.

Garantiu-se a sustentabilidade suficiente para evitar ficar dependente de fontes externas de ajuda, programando e projetando somente aquilo que era possível concretizar de acordo com os recursos disponíveis na altura. Garantiu-se a colaboração altruística de muitos investigadores que sentiram a atração gerada pelo mérito das ideias e dos atos. Geraram-se energias internas para prosseguir com os trabalhos e para se ganhar mais consistência e maturidade, não só para prosseguir o rumo como também para se poder estar preparado para a avaliação permanente dos resultados académicos, culturais e sociais apresentados.

De acordo com os princípios que defendemos de investigação e ação, a definição da estratégia para o desenvolvimento humano ocorrerá na sequência de um trabalho preliminar de diagnóstico de necessidades regionais de desenvolvimento, no qual o foco serão os recursos endógenos da região, neles incluindo os educativos, os formativos, os culturais, os naturais e os edificados.

Parte-se de um território-alvo definido, de baixa densidade populacional, com recursos próprios mas subaproveitados ou desaproveitados. Os recursos são únicos e inimitáveis, e os projetos de desenvolvimento são subdivididos em duas categorias: âncoras e complementares. É criado um programa governamental específico para enquadrar esta política económica vocacionada para o desenvolvimento regional, designado como Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos, ou PROVERE.

De acordo com esta metodologia, os projetos-âncora são identificados como os que, pela sua importância, produzem um efeito de arrastamento sobre outros, induzindo os agentes a evidenciar-se como empreendedores – mais do que como empresários – a assumir riscos e a investir de uma forma calculada mas nem sempre com o sucesso garantido e imediato.

Para isso, as agências governamentais para o apoio ao desenvolvimento regional – ou organizações de apoio (OA) – devem canalizar fundos estruturais europeus para esses projetos, devidamente sinalizados como projetos-âncora, com apoios financeiros garantidos, com o objetivo de diminuir o risco e agilizar os processos necessários à sua concretização, porque “a demonstração pública, por palavras e por ações, de que o Governo tem interesse e está comprometido com o instrumento de política *dá confiança* aos agentes a quem ele se destina” (Sanchez & Baleiras, 2011, p.151).

Os projetos complementares são os que revelem importância para a região, mas sem evidenciar o caráter de prioridade dos primeiros. Serão apoiados, mas somente na medida das disponibilidades financeiras das OA sobre os restantes projetos que existam fora deste Quadro.

Com o território-alvo delimitado, os projetos-âncora e os projetos complementares sinalizados e uma metodologia apropriada, desenvolvida com base no PROVERE, é expectável que o projeto seja indutor do desenvolvimento regional, o que concorda com Correia (2011), porque “ «o território» encerra recursos e potencialidades que só o «desenvolvimento regional» a uma escala adequada permite valorizar ”no sentido em que se entenda que o território assume formas multidimensionais, não se limita “ao espaço físico ou fisiográfico, mas que inclui as dimensões humanas e sociais desse espaço” (idem, p.10).

Daí podermos partir do princípio que o desenvolvimento com sustentabilidade assenta num *triângulo virtuoso* (ibidem) estabelecido pelas dimensões ambiental, social e económica, com uma consistência robusta garantida pelas componentes educativa e cultural das organizações envolvidas no processo, conduzidas por uma liderança que assuma estes princípios e valores, e os incorpore numa estratégia de eficiência coletiva.

Parte-se desta base porque se pretende atingir um patamar mais elevado de desenvolvimento económico e porque se entende este desenvolvimento como “aquele que ocorre quando a generalidade das pessoas melhora a sua qualidade de vida” (Baleiras, 2011, p. 24).

Para a nossa investigação tem-se em conta que a melhoria da qualidade de vida se assume não só como um indicador quantitativo, mas também como um conjunto de dimensões qualitativas do desenvolvimento, como a educação e a qualidade do meio ambiente, dentre outras.

Esta perspetiva está de acordo com princípios da escola alemã do pensamento económico, pela qual a riqueza de um povo ou de um País não resulta somente da soma de bens materiais, mas também e essencialmente de fatores intangíveis como as tradições, a cultura, a ética nas relações humanas, a moral, a educação, a firmeza de carácter, ou a aplicação *justa* da justiça. Esta nova soma, não aritmética, ajuda a traduzir o espírito de uma comunidade ou de um povo e deve ser tida em conta para aferir da melhoria da qualidade de vida, ou da vontade e intencionalidade de uma comunidade em melhorar a sua qualidade de vida.

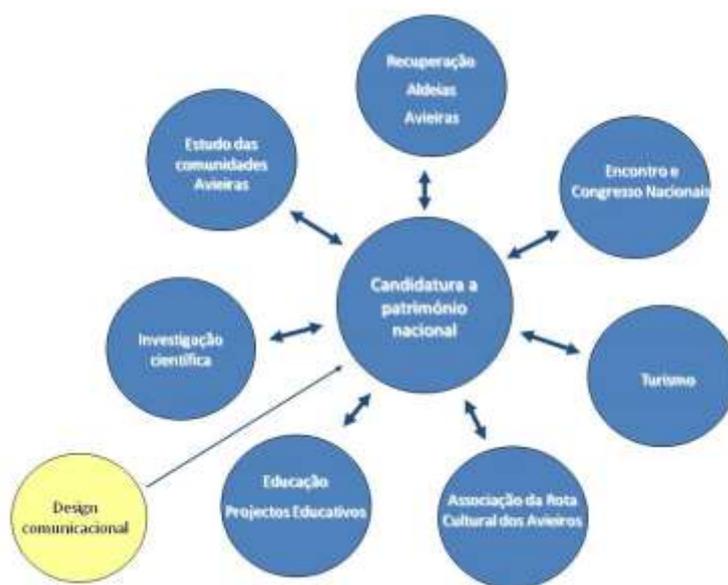
Concordamos com Murillo Cruz, quando considera que “a Riqueza de uma nação não é única e somente a herança natural de seus recursos, ou o esforço produtivo de uma nação em si; não é unicamente o Resultado (fisicamente perceptível), mas também, e principalmente, as pré-condições para este resultado” (Cruz, S/D, p. 17). Nessa ótica, consideramos que o envolvimento das comunidades avieiras é um dos pré-requisitos do projeto para garantir a melhoria das suas condições de vida, através de propostas adequadas que respeitem a vontade dessas mesmas comunidades. Essa ótica concorda com um dos princípios da Unesco, para considerar uma cultura como elegível para integrar a lista do património cultural imaterial (PCI) mundial, como “(...) as práticas, representações, expressões, conhecimentos e técnicas – junto com os instrumentos, objetos, artefactos e lugares culturais que lhes são associados – que as comunidades, os grupos e, em alguns casos, os indivíduos reconhecem como parte integrante do seu património cultural (...)” (Unesco, 2013, p.3).

O PCI traz consigo associado as pessoas e o conjunto material de instrumentos, objetos e lugares que lhe dão coerência, nomeadamente as comunidades estabelecidas nas aldeias, as artes de pesca, as casas palafíticas Avieiras, os barcos, a gastronomia, e as pessoas que entre si estabelecem relações de vizinhança e reconhecem que fazem parte de um todo com a mesma cultura, ou seja, os/as pescadores/as avieiros/as ainda existentes.

*Explicitação da estratégia: A) A candidatura a património nacional*

Surgida de uma ideia proposta pela AIDIA e desenvolvida por protocolo com o IPS, a candidatura evoluiu através de um longo processo de contactos e de negociações, originando uma plataforma interinstitucional, e reunindo inúmeros investigadores ligados a instituições científicas e do ensino superior, bem como escolas do Pré-Escolar ao Secundário. Dessa plataforma emergiu uma Equipa Central de Coordenação (ECC), de carácter multi-institucional e multidisciplinar, que reuniu vontades e muito trabalho altruísta, com o objetivo de revitalizar a Borda-d'Água e valorizar a Cultura Avieira, configurando-se como pólo dinâmicos de saber, experiência, divulgação e empreendedorismo ribeirinho. A partir do trabalho altruísta da ECC foi possível apresentar a ideia de projeto a financiamento no âmbito do PROVERE, o que veio a ser aceite pela CCDR-Alentejo em junho de 2009. Com esse ato, o projeto da cultura foi aceite oficialmente como estruturante para basear uma proposta de desenvolvimento mais vasta para a região, que incluiu a criação de um novo destino turístico com base no Tejo. A estrutura passou a incorporar as seguintes componentes:

**Figura 13 - Organograma do Projeto a financiamento no âmbito do PROVERE**

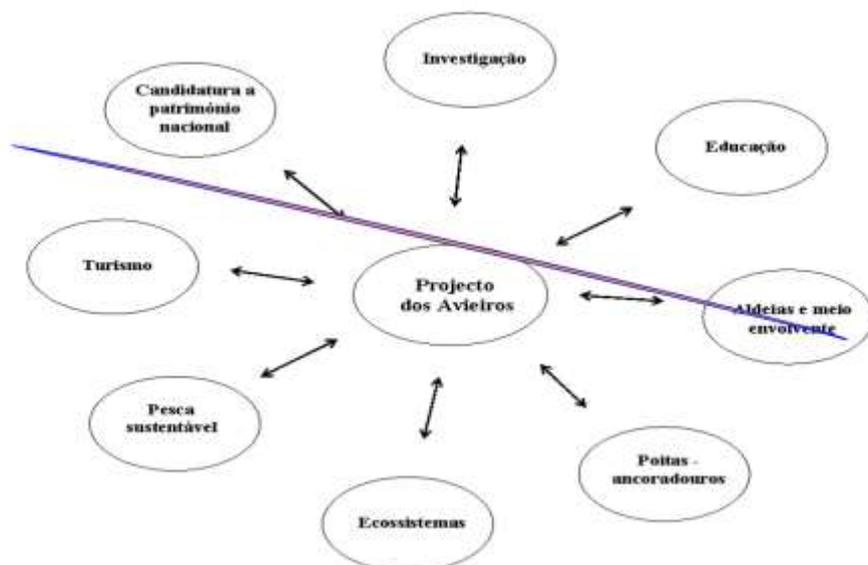


*Fonte: Serrano (2011: 464).*

Para a Secretaria de Estado da Cultura, o património cultural é indissociável do “conjunto material de instrumentos, objetos e lugares, que lhe dão coerência, entendendo-se por lugares (para nós estratégicos) as aldeias dos pescadores Avieiros estabelecidas ao longo do Tejo e do Sado”. (Serrano, 2011, p. 464). Para os promotores,

e em particular para o IPS como entidade líder, foi definida uma estrutura de trabalho que tem a seguinte apresentação esquemática, derivada da anterior:

**Figura 14 – Organograma do Projeto dos Avieiros**



Fica nítida a distinção entre as valências e implicações do projeto de candidatura a património nacional imaterial e o investimento para um novo destino turístico. Enquanto as primeiras, evidenciadas na parte superior do diagrama ligam a candidatura à investigação, à educação e às aldeias Avieiras recuperadas, as segundas ligam o turismo com a pesca sustentável, a conservação dos ecossistemas, a construção de um sistema de poitas e ancoradouros para o turismo náutico e as aldeias avieiras recuperadas. Estas incluem-se simultaneamente no hemisfério superior e no inferior do diagrama. O programa de investigação sobre todas estas valências culturais evoluiu, de tal forma que foram produzidos trabalhos que têm envolvido um número significativo de estudiosos e investigadores, em várias áreas, de acordo com a tabela seguinte:

**Tabela 23 - Áreas de investigação envolvidas**

<b>Áreas de investigação</b>	<b>Nº de investigadores</b>
Casa e Aldeias	9
Barco	10
Artes de Pesca	6
Gastronomia	13
Etnografia	18
Monografias	21
Imagem e comunicação	9
Estudos de natureza diversa	22
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>

A próxima tabela apresenta o mesmo número de investigadores, mas por áreas de especialização dos seus trabalhos:

**Tabela 24 – Investigadores por áreas de especialização**

<b>Áreas de especialização</b>	<b>Número de investigadores</b>
Sociologia	20
Arquitetura	6
Economia	1
Gestão	2
Geografia	2
Antropologia	3
História	11
Biologia	3
Educação	7
Engenharia	4
Arqueologia	2
Outras especializações	47
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>

*Fonte: IPS, projeto dos avieiros*

Consideramos também o número de instituições envolvidas, em todas as áreas a que os investigadores pertencem, como também aquelas que integram o projeto de construção de um novo destino turístico:

**Tabela 25 - Número de instituições envolvidas**

<b>Tipo de instituições</b>	<b>Nº de instituições</b>	<b>%</b>
Administração Central	8	7,5%
Poder Local		
Câmaras Municipais	16	15,0%
Juntas de Freguesia	7	6,5%
Empresas privadas	13	12,1%
Empresas públicas	1	0,9%
Instituições de Ensino Superior	7	6,5%
Instituições de Ensino Universitário	11	10,4%
Associações Para o Desenvolvimento	18	16,8%
Associações Empresariais	1	0,9%
Outras instituições	25	23,4%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100,0%</b>

*Fonte: IPS, projeto dos avieiros*

Evidenciamos de igual forma os resultados do trabalho de investigação produzidos até hoje, de acordo com a tabela seguinte:

**Tabela 26 – Número de projetos por área**

<b>Área do projecto</b>	<b>Nº de projectos</b>
Animação Cultural	5
Animação Cultural e Educação Comunitária	4
Arquitectura	7
Biologia	2
Ciências da Educação	1
Desenvolvimento Comunitário	1
Design	1
Educação Básica	1
Educação Social	3
Sociologia	2
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

*Fonte: IPS, projeto dos avieiros*

Por fim, evidenciamos as instituições envolvidas nesses trabalhos académicos e/ou de investigação aplicada:

**Tabela 27 – Número de projetos por instituição**

<b>Instituição</b>	<b>Nº de projectos</b>
ARCA/EAC – Escola de Artes de Coimbra	1
Escola Superior de Educação de Santarém – I.P.S.	13
Faculdade de Arquitectura - Universidade de Coimbra	3
Faculdade de Arquitectura – Universidade de Lisboa	1
Faculdade de Arquitectura – Universidade do Minho	1
ISCTE - Lisboa	1
Universidade da Beira Interior - Covilhã	2
Universidade de Aveiro	1
Universidade de Évora	1
Universidade do Algarve	1
Universidade Lusófona - Lisboa	2
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

*Fonte: IPS, projeto dos avieiros*

*Explicitação da estratégia: B) Construção de um novo destino turístico*

Tendo em conta a localização das aldeias Avieiras, em toda a faixa ribeirinha ao longo do Tejo e também na foz do Sado, reconhece-se o elemento de continuidade que justifica um investimento estruturante para toda a região.

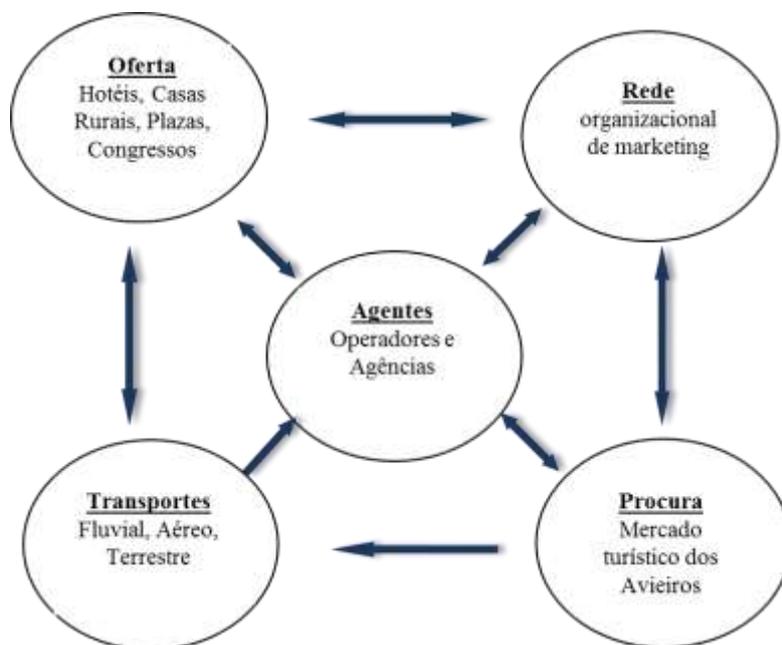
É esta continuidade ao longo do rio mais importante da península, ainda navegável de Lisboa até Valada, no concelho do Cartaxo, que justifica a proposta de um investimento mais abrangente para criar uma rota turística tagana.

Esta proposta foi também aceite pela CCDR-Alentejo e considerada como integrando a estratégia de eficiência coletiva regional. A proposta levanta três questões: (i) a recuperação do rio Tejo, a sua navegabilidade, o seu alarmante nível de assoreamento; (ii) a estruturação do investimento tendo em conta as vertentes do turismo fluvial e rural, da investigação e da educação, e (iii) “o nível das questões de âmbito organizacional, que visam robustecer a base de apoio institucional do programa de ação PROVERE” (idem).

Estas questões colocam a complementaridade das envolventes de nível macro e micro e obrigaram à realização de um diagnóstico de necessidades que envolveu um significativo número de agentes, cativando-os em simultâneo para a necessidade de investir para melhorar as condições existentes. A construção do diagnóstico envolveu um número significativo de ações de trabalho.

Na ação que teve lugar em Vila Franca de Xira, no Hotel Plaza Ribeiro Telles, e que reuniu vários interlocutores (Anexo B) em janeiro de 2009, foi feita a análise crítica ao PENT e a análise SWOT ao setor do turismo no Ribatejo. Das análises produzidas foi possível retirar conclusões, aqui apresentadas em esquema na tabela seguinte:

**Tabela 28 - Organograma das relações organizacionais e funcionais do subsistema turístico dos Avieiros**



No esquema, a *oferta* inclui visitas guiadas às aldeias Avieiras e a locais históricos da região, a coudelarias, a ganadarias, a provas de vinhos e a vistas ao Tejo e à Lezíria, dentre outras componentes.

A *procura* é uma das componentes essenciais do sistema turístico e é definida como o conjunto de bens e serviços disponíveis que justificam a geração de fluxos turísticos, merecendo atenção particular para reforçar a oferta numa região carente de dormidas para os turistas que demandam a região.

A *rede organizacional de marketing* contempla a criação de ligações entre agentes de marketing de destinos turísticos, assim como a conceção e gestão de um sistema de informação interativo online, essencial para basear as conexões entre si e entre os agentes e os clientes. É necessário investir, especialmente com o apoio do setor público, para criar esta rede.

Os agentes constituem-se como ligações entre a organização do projeto e a procura. São os operadores turísticos e as agências de viagens. Neles se inclui a Agência para o desenvolvimento regional que o projeto prevê criar, considerada como charneira para a organização e o incremento do turismo regional. Os transportes são os meios essenciais para garantir a mobilidade e o funcionamento do sistema, constituindo-se como uma rede de operadores fluviais e terrestres.

Ponderados os contributos recebidos pelos vários intervenientes nas várias sessões, desde 2008 a 2013, o diagnóstico final foi elaborado e permitiu chegar a duas propostas, hoje aceites pelos consortes: (i) um mapa com o percurso turístico fluvial pela região tagana, e (ii) uma tabela de conclusões sintéticas, ou tabela com a análise swot regional, que são de seguida apresentadas:



**Tabela 29 - Análise swot regional**

<i>ACESSIBILIDADES E RELEVÂNCIA PATRIMONIAL</i>	<i>TIPOLOGIA HISTÓRICO-CULTURAL</i>	<i>EQUIPAMENTOS BÁSICOS</i>	<i>SÓCIO-ECONOMIA</i>
<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fortes</b>
Enorme diversidade da fauna e da flora taganas	Diversidade ao longo do eixo do Tejo	Investimentos locais já realizados	Produtos locais certificados
Proximidade de vias de transporte relevantes	Alongamento do eixo do Tejo até Abrantes	Boas Escolas do IPS	Qualidade acrescida dos vinhos do Tejo
Bons acessos por terra		Riqueza do património edificado	Interesse continuado dos investidores do projecto
Riqueza do património natural do estuário		Boa rede de assistência social	Comunidades piscatórias avieiras ainda muito activas
Riqueza iconográfica: cavalo, lezíria, campino, gastronomia			
Localização central			
Aldeias avieiras em bom estado			
Lugares quase intactos que resistiram à invasão do betão			
Possibilidade de restaurar o edificado de forma viável			
Experiência de 7 anos do IPS com a cultura Avieira			
Capacidade de coordenação do IPS			
<b>Pontos fracos</b>	<b>Pontos fracos</b>	<b>Pontos fracos</b>	<b>Pontos fracos</b>
Degradação e abandono das margens do Tejo	Fraca ou quase nula divulgação externa	Oferta insuficiente de camas na hotelaria	Níveis insuficientes de escolaridade
Descaracterização de algum património histórico	Indiferença em relação ao valor do património	Sistema de transportes sem ligações entre si	Estrutura industrial ainda fraca
Algumas aldeias avieiras em mau estado de conservação	Degradação de algum património relevante	Pouca ressonância das iniciativas culturais	População envelhecida
Poluição e assoreamento do Tejo	Indiferença das Câmaras	Pouca prática desportiva nas escolas	Ausência de espírito cooperador e associativo
Falta de transportes fluviais	Indiferença da Associação empresarial - Nersant		Ausência de espírito altruísta e filantrópico
Rede deficiente de transportes			
<b>Ameaças</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Ameaças</b>
Assoreamento e poluição do Tejo	Rotinas de trabalho inibidoras do risco	Indiferença nas Escolas pela cultura regional	Níveis acentuados de desemprego jovem
Despovoamento do interior	Falta de espírito de iniciativa	Descargas de poluentes nos afluentes do Tejo	Proximidade da zona da Grande Lisboa
Aldeias avieiras abandonadas	Extremo individualismo	Falta de civismo das indústrias poluentes	Espírito burocrático e pouco dinâmico
<b>Oportunidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Oportunidades</b>
Região geograficamente central	Valor do património edificado	Apoio da UE a equipamentos 2014-20	Potencial turístico regional
Proximidade do Parque das Nações e da sua marina	Rotas existentes	Apoio da UE a novas empresas 2014-20	Diversidade cultural
Marina do Parque das Nações como parceira do projecto	Criação de uma Rota do Tejo, inexistente	Apoio a programas de formação específicos	Apoios da CCDR-Alentejo ao projecto avieiro

**Tabela 30 - Matriz de síntese das posições das OA (Organizações de Apoio) em relação ao Projeto Avieiro**

<b>Factos</b>	Atitudes incorretas do presidente <b>50%</b>	Atitudes premeditadas do presidente <b>62%</b>	Indiferença em relação à aldeia Avieira <b>62%</b>	Indiferença em relação à cultura Avieira <b>75%</b>	Falta de vontade política em concretizar promessas <b>94%</b>
<b>Entidades</b>					
Câmara de Vila Franca de Xira	√	√	√	√	√
Câmara de Azambuja	√		√	√	√
Câmara de Cartaxo			√	√	√
Câmara de Salvaterra da Magos	√				√
Câmara de Almeirim	√		√	√	√
Câmara de Santarém		√			√
Câmara de Alpiarça	√	√	√	√	√
Câmara de Chamusca		√	√	√	√
Câmara de Barquinha		√	√	√	√
Câmara de Constância		√		√	√
Comunidade Intermunicipal				√	√
Associação Empresarial de Santarém	√	√	√	√	√
CCDR-Lisboa e Vale do Tejo	√	√	√	√	√
CCDR-Alentejo					
ARH-Tejo		√			√
Entidade Turismo do Ribatejo	√	√	√	√	√

Factos relevantes caracterizadores das atitudes das Organizações de Apoio ao Projeto Avieiro, considerado este como um campo de investigação para o presente trabalho de tese de doutoramento. Estes dados são representativos até às últimas eleições autárquicas, em outubro de 2013. Ver também a este propósito a nota de campo número 11.

Relativamente à análise produzida sobre as propostas do projeto para o turismo regional, sublinhou-se que a Cultura Avieira é uma base extraordinária para ancorar um projeto de desenvolvimento do turismo fluvial no Tejo.

O projeto reúne um conjunto significativo de pontos comuns com o PENT (MEI, 2011; Lopes, 2010; CCDR-LVT, 2007; Costa et.al, 2004), nomeadamente:

(i) *Touring* cultural e paisagístico, porque se tem o melhor espelho de água da Europa; (ii) Turismo náutico – devido às condições excecionais que o rio oferece até Valada durante todo o ano, e especialmente no Grande estuário; (iii) Turismo de natureza, devido à Reserva Natural do Estuário do Tejo, com condições ótimas durante todo o ano; (iv) Saúde e bem-estar, porque o Tejo e o turismo náutico são excelentes paliativos antisstress; (v) Sol e mar, porque é algo que conhecemos das nossas vivências diárias, durante todo o ano. No Mar da Palha, por exemplo, encontramos a conjugação entre sol e mar, com bons areais, podendo dispensar a ida a outras praias, mormente as da linha; (vi) *Resorts* integrados e turismo residencial, porque as aldeias avieiras restauradas e os investimentos empresariais em resorts nas margens do Tejo vão ao encontro das propostas do PENT nesta temática; e por fim (vii) Gastronomia e vinhos, porque a lezíria e o Ribatejo, têm hoje produtores de vinhos premiados internacionalmente, com um potencial ainda por aproveitar. Para além disso tem uma gastronomia que não só é complexa e muito apelativa, como também é variada de região para região.

As sete valências identificadas estão contempladas no PENT e no Projeto Avieiro, dando razão aos pareceres técnicos da CCDR-Alentejo que consideram que o Projeto Avieiro é um “Provere em miniatura”, dado conter todos os atributos que justificaram a sua criação e lançamento em todo o País.

Estas conclusões, assim como as que são apresentadas na Tabela com a análise *swot* regional, foram retiradas de quatro instrumentos construídos no âmbito da investigação: (i) um inquérito aos nautas da ANMPN na altura de um dos seus cruzeiros anuais a Valada, em março do ano de 2008; (ii) um trabalho de diagnóstico construído para apoio ao Provere, em janeiro do ano de 2009, (iii) um *brainstorming* de vários agentes decisores para definir uma análise SWOT regional, também em janeiro de 2009 – anteriormente sintetizado –, e (iv) um trabalho de diagnóstico do Provere, realizado em colaboração com a SPI, Sociedade Portuguesa de Inovação, em junho de 2013.



assegurar externamente as ligações institucionais para garantir a boa concretização dos objetivos definidos.

**Figura 17 - Esquema organizativo do Conselho de Orientação e Fiscalização**

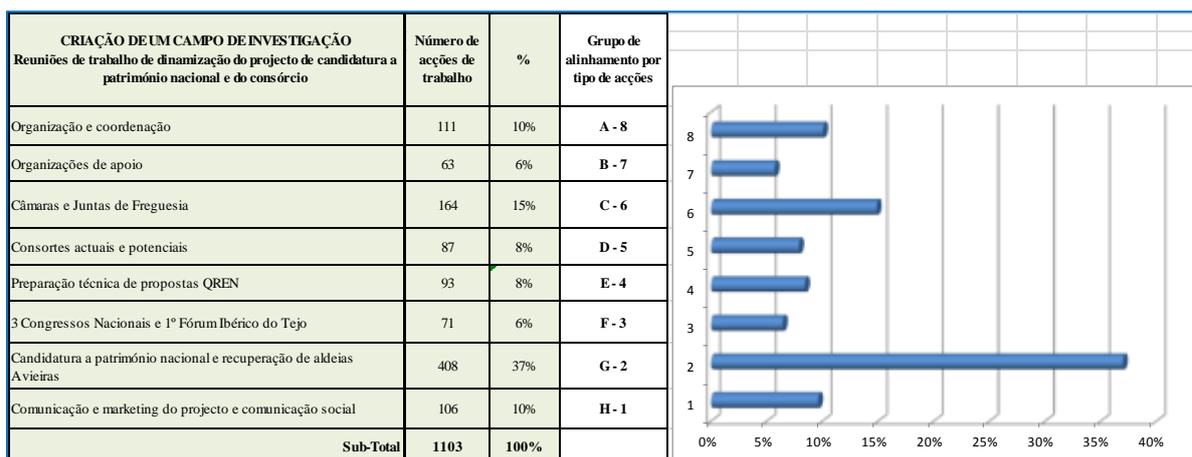


Por este modelo pode não só ter-se a perspetiva do número de áreas estratégicas abrangidas, como também se pode constatar que foi possível assegurar a contratação de um coordenador a tempo inteiro, para garantir a execução e as ligações interinstitucionais e interpessoais de uma forma permanente.

Apesar de o consórcio estar estruturado, e de a liderança do IPS ter garantido o cumprimento do contrato de consórcio, reunindo regularmente a direcção executiva e a Assembleia Geral de Consortes – ou Conselho de Orientação e Fiscalização – não foi possível ao líder financiar as ações externas de ligação do consórcio às comunidades e aos agentes, que passaram a ser garantidas pelo coordenador do projeto, a expensas suas, com sacrifício financeiro pessoal e familiar, durante anos.

Para que não se perdesse o efeito de proximidade - tão benéfica para desenvolver uma estratégia desta natureza -, o coordenador do projeto assumiu pessoalmente a responsabilidade de custear as despesas com deslocações, refeições e estadias ao longo da enorme faixa do Tejo e do Sado, assim como com outras regiões onde os consortes se localizavam. O conjunto de reuniões realizadas pelo coordenador, durante três anos, está sintetizado na tabela seguinte:

**Figura 18 - Reuniões de trabalho de coordenação – 07/2009 a 07/2013**



No período compreendido entre julho de 2009 e julho de 2013, o coordenador efetuou 1.103 reuniões de trabalho ao longo da região avieira, mantendo vivas as ligações entre todos os atores intervenientes no projeto.

Foi por isso possível continuar até à data, e assegurar que os consortes continuassem a acreditar nos seus projetos, mesmo numa conjuntura muito desfavorável. Esse facto só foi possível porque vários dentre eles custearam todas as suas ações para garantir o sucesso dos seus projetos de candidatura, que não ainda dos seus investimentos. Trata-se de uma forma particular de filantropia, dado que são agentes que investem não só por si mas também porque acreditam no consórcio, no ideário, e no seu líder – o IPS, partilhando a mesma visão e o mesmo espírito de missão.

Podemos considerar que o diagrama apresentado numa das secções anteriores deve por isso ser reformulado, para um novo, no qual é considerada esta nova dimensão, que consideraremos na nossa investigação, porque se trata de uma nova perspetiva de equacionar a cultura organizacional.

**Figura 19 – Organograma da nova organização do Projeto Avieiro**



O plano de ação tem hoje atores comprometidos, com uma mentalidade própria, e que souberam adaptar-se às evoluções próprias de um período de tempo tão prolongado e com uma crise tão acentuada.

**Tabela 31 - Núcleo de atores de campo, por grandes áreas temáticas**

<b>Área de Intervenção</b>	<b>Instituições</b>	<b>Responsáveis pela negociação</b>	<b>Parceiros na Intervenção</b>
Imaterial: Cultural	Instituto Politécnico Santarém, ESES, Câmaras Municipais	IPS e ESES	Museus, Câmaras Municipais
Material: Aldeias, barcos, artes	Arquitetos Sem Fronteiras CIM-LT	IPS e ASFP	Câmaras Municipais
Turismo: fluvial e temático	ANMPN, Ollem, Câmara de Salvaterra de Magos	IPS e Ollem	Câmaras Municipais, empresas turismo fluvial
Ecosistemas do Tejo e do Sado	U. Aveiro, IP Setúbal, Universidade de Évora, Instituto Oceanográfico	IPS, Universidade de Aveiro, Universidade de Évora	Câmaras Municipais de Salvaterra de Magos e de Cartaxo

Fonte: IPS. Projeto Avieiro.

Em resumo, foi possível, ao longo do tempo, definir uma mentalidade de trabalho em grupo e em equipa.

São quatro as áreas definidas de intervenção prioritária: a área imaterial, a área material, a do turismo e a dos ecossistemas do Tejo e do Sado. *A área imaterial*, já tipificada, é aquela que congrega tudo o que respeita ao património não edificado, como a literatura, os falares, os cantos, as danças, a religiosidade e todas as restantes que as tabelas evidenciaram. *A área material* é a que corresponde ao património edificado, como as casas, os barcos, as artes de pesca e os trajas.

O trabalho de desenvolvimento para cada área de trabalho decorrerá com os atores e interlocutores específicos para cada uma delas.

Para a área do património imaterial, ou não edificado, contar-se-ão com os seguintes interlocutores: - com os próprios Avieiros, para registar as suas memórias em suporte áudio e vídeo de acordo com a metodologia específica a definir pelo Instituto Politécnico de Santarém; com os arquivos dos museus, das bibliotecas municipais, das paróquias, dos governos civis e de outras instituições como as Juntas de Freguesia;

Para a área do património material, ou edificado, contar-se-ão com os seguintes interlocutores: - gabinetes técnicos das Câmaras municipais; funcionários de Juntas de Freguesia; empresas de turismo fluvial; empresas de outras áreas de atividade

*Para a área do turismo fluvial e temático*, fundamental para a constituição de uma associação da Rota dos Avieiros do Tejo e do Sado e para a definição de percursos turísticos, contar-se-ão com os interlocutores: - empresas e associações empresariais do núcleo duro do projeto; o Instituto Politécnico de Santarém; as empresas que, nas regiões, se dediquem a atividades complementares, como a restauração, a vinicultura, a criação de cavalos de raça, dentre outras.

*Para a área dos ecossistemas do Tejo e do Sado*, contar-se-á com as colaborações das Câmaras Municipais das regiões Avieiras, com o Instituto Hidrográfico, com a Universidade de Aveiro e com a Universidade de Évora.

As quatro áreas apresentam valias complementares e abrangentes, com culturas organizacionais específicas e com incidência na atividade económica das regiões, que poderão permitir concretizar uma estratégia adequada para a cooperação interinstitucional e para o desenvolvimento económico, social e organizacional, de acordo com o modelo proposto e apresentado.

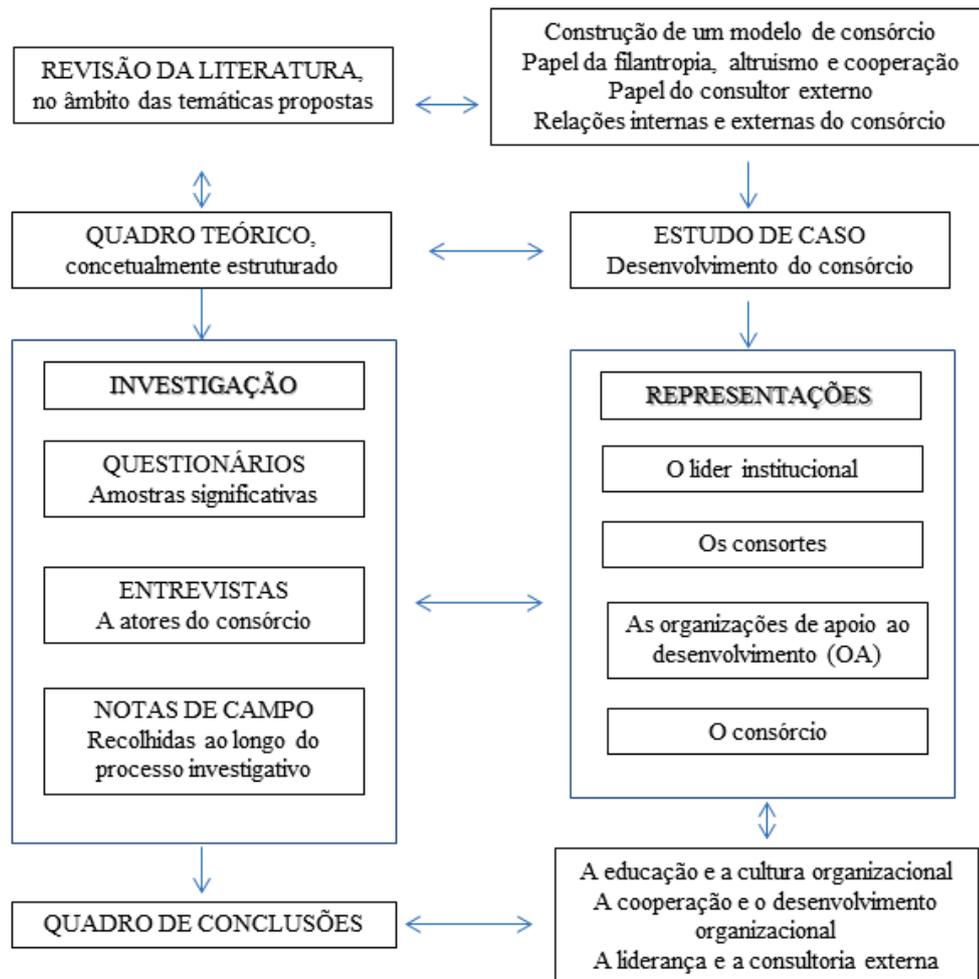
Com a dinâmica previsional que as instituições parceiras prometem oferecer, é possível e desejável abrir o espaço de intervenção e de parcerias a outras instituições. Nesse sentido afigura-se da maior relevância o alargamento do âmbito a todas as pessoas e entidades que se revejam nestas formas de trabalhar em cooperação, com espírito filantrópico, altruísta e cooperador.

O projeto de investigação irá trabalhar junto dos atores que fazem parte do núcleo duro do consórcio, obtendo daí os resultados que lhe permitirão fazer a análise de conteúdo dos depoimentos, a análise dos inquéritos, e tirar as devidas conclusões.

## **2.4 DESIGN DA INVESTIGAÇÃO**

A construção de um modelo de investigação passa pela definição de um critério metodológico estruturado e apropriado para o caso a investigar. A investigação deve ser feita a partir deste sistema organizado, e deve ter na sua génese a lógica daquilo que o investigador crê poder estar na origem dos factos a explicar, conforme com um desenho da investigação que se pode esquematicamente apresentar a seguir.

**Tabela 32 - Design da investigação**



Esta construção obriga à apresentação de um conjunto de ideias explicativas do que se quer investigar e a definição do plano de pesquisa, as operações a realizar e os resultados expectáveis do trabalho a realizar.

Posto isto, definimos um critério metodológico e estruturámos a pesquisa apropriada para o estudo de caso:

primeiro, definimos o objectivo da pesquisa, e aí incluímos as classes de acontecimentos a explicar, as hipóteses alternativas e o enquadramento teórico;

segundo, definimos as variáveis independentes e dependentes;

terceiro, definimos o caso a estudar tendo em conta as especificações das variáveis e das hipóteses alternativas;

quarto, tivemos em conta as variáveis independentes e dependentes e a forma como iríamos avaliar a sua interdependência;

quinto, definimos um questionário estruturado para ser aplicado com o objectivo de analisar o comportamento das variáveis definidas;

sexto, realizámos um conjunto de entrevistas aos intervenientes no consócio de entidades lideradas pelo IPS;

sétimo, fizemos a interpretação dos resultados dos inquéritos e cruzámos com a análise de conteúdo das entrevistas e com os conteúdos das *notas de campo*;

oitavo, retirámos as conclusões;

nono, apresentamos propostas para investigações futuras.

A materialização da investigação será o resultado da conjugação de uma metodologia de análise quantitativa, com uma análise qualitativa.

Para concretizar a análise quantitativa foi construído um questionário, com os critérios definidos pelo *Empowrment Leadership Questionnaire*, desenvolvidos na fundamentação teórica, disponibilizados aos trabalhadores de 5 Câmaras Municipais, e explicados no ponto 2.5. seguinte.

Foram seleccionadas as Câmaras Municipais de Évora, Salvaterra de Magos, Chamusca e Cartaxo, e as cinco Escolas do Instituto Politécnico de Santarém. Foram três os critérios de selecção destas entidades: (i) As Câmaras da região tagana são as entidades onde se localizam as aldeias Avieiras, sendo essenciais ao projeto; (ii) a Câmara de Évora por ter uma significativa experiência em processos complexos de natureza cultural e partilhar afinidades regionais com Santarém; (iii) as Escolas do IPS, por ser a entidade de acolhimento do projeto. Pretendeu-se obter um número significativo de respostas ao questionário, por forma a ser estatisticamente fiável.

As Câmaras de Salvaterra de Magos, Chamusca e Cartaxo pertencem à região da lezíria do Tejo, são todas elas ribeirinhas e acolhem aldeias e comunidades avieiras.

A Câmara de Évora é uma entidade que se situa na mesma área geográfica da Universidade que acolhe este doutoramento e onde se localizam as principais entidades de apoio ao Consórcio Avieiro – a CCDR-Alentejo e o Inalentejo.

O Instituto Politécnico de Santarém foi seleccionado pelo facto de ser a entidade líder do Consórcio Avieiro e de ter cinco Escolas onde é coerente colocar o questionário sobre trabalho em equipa e liderança.

Para concretizar a análise qualitativa foram realizadas 8 entrevistas. Foram seleccionadas oito pessoas que integram oficialmente o consórcio do Projeto Avieiro –

representando entidades – porque essas pessoas são as que mais de perto acompanham e vivem o processo de trabalho em equipa e as incidências da liderança exercida pelo IPS.

A construção do guião das entrevistas obedeceu à criação de uma estrutura representativa das áreas constantes da revisão da literatura, bem como das que fazem parte do ELQ (*Empowerment Leadership Questionnaire*), apresentado noutra capítulo.

## 2.5 INSTRUMENTO DE INVESTIGAÇÃO

### 2.5.1 O questionário

O questionário que foi distribuído (em anexo) incluiu 41 questões subdivididas em 6 subescalas, de acordo com o estudo produzido por Arnold, Arad e Drasgow (2000), e apresentado em anexo. Ao questionário proposto por estes autores, constante das linhas 1 a 38, foram por nós incluídas três novas questões, constantes das linhas 39 a 41. Estas últimas questões, que considerámos de “valores de liderança na organização” foram incluídas para se testar da sua adequabilidade às temáticas do altruísmo, da filantropia e da cooperação, como podendo integrar um modelo organizacional assente em novos valores.

Outro objetivo da sua inclusão foi a de se poder vir a cruzar o resultado das respostas obtidas, com o resultado das questões colocadas com o mesmo significado nas entrevistas realizadas aos participantes no consórcio.

As 41 questões foram subdivididas em 6 temáticas. As cinco iniciais, das linhas 1 a 38, constam do modelo de partida já apresentado, de Arnold, Arad e Drasgow (2000), e as linhas 39 a 41 incluem questões respeitantes às dimensões do altruísmo, da filantropia e da cooperação (em anexo) – por nós inseridas. A estrutura do questionário está de acordo com a apresentada na tabela seguinte (Arnold et al, 2000):

**Tabela 33 – Estrutura inicial por temáticas do questionário**

<b>Temáticas</b>	<b>Itens, por linhas</b>
Liderando pelo exemplo	1 a 5
Tomada de Decisão Partilhada	6 a 11
Orientação / <i>Coaching</i>	12 a 22
Informação	23 a 28
Evidência de preocupação/interação com o Grupo	29 a 38

O critério de estabelecimento das perguntas foi fixado a partir da construção de uma tabela com o seguinte formato: na primeira coluna a versão original dos itens, em inglês dos Estados Unidos da América; na segunda coluna, a tradução para Português; na terceira coluna, a retroversão para inglês; e por fim a apresentação da versão final em português, como se pode verificar no exemplo da tabela seguinte:

**Tabela 34 – Formato do questionário nas diferentes línguas**

<b>Versão original das subescalas</b>	<b>Tradução para Português</b>	<b>Retroversão</b>	<b>Versão final em português</b>
<i>Leading By Example</i>	<i>Liderando pelo exemplo</i>	<i>Leading by example</i>	<i>Liderando pelo exemplo</i>
Sets high standards for performance by his/her own behavior	Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento	Sets high standards of performance by his/her own behaviour	Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento

A proposta de tradução do inglês norte-americano para português foi apresentada pelo investigador, a retroversão foi confiada a um professor e especialista britânico residente há vários anos em Portugal, e a versão final para português foi de novo efetuada pelo investigador, a partir da retroversão, e fixada após consulta e opinião quer da sua orientadora, quer do seu coorientador. Estes procedimentos concordam com Nisa (2006, 29).

No questionário que foi enviado aos respondentes, apresentado em anexo, foram colocadas as mesmas 38 questões colocadas no questionário original. O que difere do artigo (idem) é a não inclusão dos *índices temáticos* que os autores consideraram. “Índices temáticos”, ou mais simplesmente “temáticas”, são os cinco campos que identificam as questões apresentadas por níveis de afinidades, devidamente testadas:

**Tabela 35 – Subescalas do questionário**

<b>Subescalas</b>
Liderando pelo exemplo
Tomada de Decisão Partilhada
Orientação / <i>Coaching</i>
Informação
Evidência de preocupação/interacção com o Grupo

Para além destas cinco subescalas, foram adicionadas três questões finais, de tal forma que a nova tabela ficou com a seguinte disposição:

**Tabela 36 - Estrutura final do questionário**

<b>Subescalas</b>	<b>Questões</b>
Liderando pelo exemplo	1 a 5
Tomada de Decisão Partilhada	6 a 11
Orientação / <i>Coaching</i>	12 a 22
Informação	23 a 28
Evidência de preocupação/interação com o Grupo	29 a 38
<b><i>Temática não considerada no questionário ELQ</i></b>	
Valores de liderança na organização	39 a 41

Embora não constituindo uma nova dimensão, as 3 últimas questões – 39 a 41 – foram adicionadas considerando o propósito do nosso trabalho e a importância de avaliarmos em que medida a filantropia, o altruísmo e a cooperação poderiam ser consideradas nas decisões de liderança.

Para além das 41 questões, incluímos campos específicos adicionais, para preenchimento pelos respondentes, nos quais eram solicitadas respostas em relação à idade, género, habilitações literárias, função desempenhada na entidade e dimensão da organização. Acabámos por não considerar a dimensão da organização para efeitos de análise estatística dado que as entidades são todas de grande dimensão.

O objetivo da inclusão destes campos foi o de podermos vir a correlacionar estas variáveis com os itens do questionário, para possibilitar a análise de evidências significativas. A inclusão da escala de Likert, de 1 a 5, segue o critério dos autores referidos (*idem*), com as seguintes correspondências: “1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-indiferente; 4-concordo; 5-concordo totalmente”.

### **2.5.2 Critérios para a construção do questionário, para a seleção da amostra e para procedimentos de recolha dos questionários**

Como procedimento prévio à aplicação dos questionários trabalhámos para o seu aprimoramento. Pretendemos verificar em que medida aquilo que foi traduzido do instrumento original, usando a tradução e a retroversão descritas, foi entendido pelos respondentes e não suscitava ambiguidades de interpretação. Designa-se este procedimento por *think aloud reflection* e permite aceder aos

“cognitive processes and mental behaviour, just as it gives us insight into thinking” (Nielsen et al, 2002: 104)

Depois de criados a partir do instrumento original nas condições descritas, foram enviados *online* para seis pessoas para se obterem as respostas e os respetivos comentários críticos, em fase de teste. Os questionários foram enviados para um funcionário superior da Câmara de Évora, um funcionário superior da Câmara de Salvaterra da Magos, uma voluntária a tempo inteiro e membro convidado da direção executiva do Projeto Avieiro, o presidente da AIDIA, um professor do IADE, e um funcionário superior de uma empresa de turismo fluvial que pertence ao Consórcio Avieiro. Solicitou-se aos respondentes que enviassem os seus comentários críticos aos questionários de teste, por escrito e também *online*.

Na ausência de respostas escritas, como proposto, contactou-se telefonicamente com as pessoas, tendo sido informados pessoalmente que não havia comentários ou sugestões de melhoria a fazer.

Com este procedimento e de acordo com os resultados obtidos, decidimos enviar os questionários para os destinatários-alvo. Tivemos em conta que deveríamos dirigir os questionários a trabalhadores que pertencessem a entidades que integrassem o Projeto, base do nosso campo de investigação. Escolhemos por isso três Câmaras Municipais que fazem parte do Projeto Avieiro: as de Cartaxo, Salvaterra de Magos e Chamusca, como atrás referimos. Escolhemos também a Câmara Municipal de Évora e as 5 Escolas Superiores do IPS:

Para as Câmaras Municipais de Cartaxo, Salvaterra de Magos e Chamusca, foram criados questionários em suporte de papel, tendo sido entregues em mão nos respetivos serviços de apoio à presidência, que se responsabilizaram por fazê-los chegar aos destinatários, sempre com o conhecimento dos respetivos presidentes dos municípios.

Na Câmara de Cartaxo foi-nos sugerido que entregássemos os questionários acompanhados por igual número de envelopes em branco, para que os respondentes os pudessem depositar, selar e entregar nos serviços, garantindo assim não só a privacidade do respondente como a segurança em relação a eventuais represálias da parte dos superiores, caso se viesse a saber a origem dos testemunhos. O processo decorreu como previsto, tendo todos os questionários do Cartaxo – em número de 200 – sido entregues em envelopes selados.

Na Câmara de Salvaterra de Magos foram entregues 150 questionários e na Câmara de Chamusca 150. O cálculo do número de questionários a distribuir foi feito pelos serviços de apoio às presidências, de acordo com o número de trabalhadores de cada entidade. A distribuição nestas três entidades foi feita pelos serviços de apoio às respetivas presidências, conforme com a tabela seguinte, nela se apresentando também os questionários recebidos e as respetivas percentagens:

**Tabela 37 – Distribuição dos questionários pelas entidades**

<b>Entidades</b>	<b>Questionários entregues</b>	<b>Questionários respondidos</b>	<b>%</b>
Câmara de Salvaterra	150	46	30,7%
Câmara de Chamusca	150	50	33,3%
Câmara de Cartaxo	200	63	31,5%
<b>Totais</b>	<b>500</b>	<b>159</b>	
<b>Média % de respostas</b>			<b>31,8%</b>

A distribuição na Câmara de Évora e no IPS obedeceu a um critério diferente. Devido às dimensões da Câmara de Évora e do IPS, este com cinco Escolas todas situadas em espaços físicos diferentes, optou-se por construir o questionário num formato que pudesse ser disponibilizado *online*.

O objetivo foi o de garantir a fiabilidade, aumentar o conforto e a rapidez nas respostas, obviar ao inconveniente de deslocações difíceis e assegurar que os resultados fossem bem-sucedidos. Contactámos com os presidentes da Câmara de Évora e com o do IPS, tendo-se obtido as respetivas autorizações para utilizar os procedimentos descritos. Os secretariados de apoio às presidências foram informados do que deveriam fazer e os questionários foram criados no formato *Google Docs*, na variante disponível *online* de criação de questionários.

Criámos dois endereços de internet para obter as respostas, ambos alojados no *Google Docs*, um para a Câmara de Évora e outro para o IPS, tendo-se em ambos recebido os questionários preenchidos com sucesso, incluindo os seis de pré-teste.

Para a Câmara de Évora, o *link* criado foi:

[https://docs.google.com/forms/d/1rGIhUXJbaRqTEPuOwnparTCeKT0m8SVw\\_wlTJB4xEHRM/edit#](https://docs.google.com/forms/d/1rGIhUXJbaRqTEPuOwnparTCeKT0m8SVw_wlTJB4xEHRM/edit#).

Para o IPS o endereço criado foi:

[https://docs.google.com/forms/d/16nNrfMIT8l\\_cm5WrcgU285IJeY0OyD4BS-hazh74kF4/edit#](https://docs.google.com/forms/d/16nNrfMIT8l_cm5WrcgU285IJeY0OyD4BS-hazh74kF4/edit#).

Da Câmara de Évora obtiveram-se 75 respostas válidas e do IPS obtiveram-se 81 respostas válidas.

Obtivemos no total 315 respostas válidas. Foi construída uma base de dados em formato *Excel* tendo nela sido incorporadas automaticamente as 156 respostas fornecidas *online*, e digitalizadas manualmente 159 respostas. Verificaram-se todas as respostas inseridas mais do que uma vez para garantir que a base de dados representava de uma forma fidedigna os resultados das respostas obtidas. Depois dessa verificação, iniciámos o processo de adaptação da base de dados às necessidades específicas de formatação para serem aceites pelo software SPSS, na sua versão 22.

Das 315 respostas recebidas, subdivididas pelas entidades já identificadas, obtivemos a seguinte estrutura de respostas por entidade:

**Tabela 38 – Frequência de respostas por entidade**

<b>Entidades</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Instituto Politécnico de Santarém	81	26%
Câmara Municipal de Évora	75	24%
Câmara Municipal de Salvaterra de Magos	46	15%
Câmara Municipal de Chamusca	50	16%
Câmara Municipal de Cartaxo	63	20%
<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

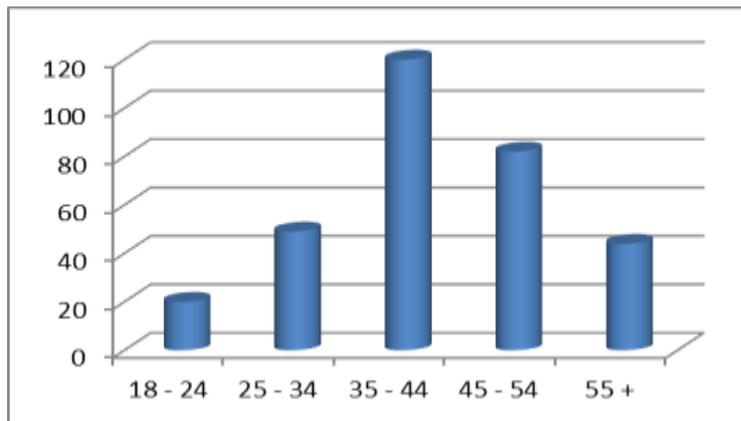
Todas as entidades são de grande dimensão, ou seja, empregam mais de 100 trabalhadores. Duas entidades perfazem 50% do total de respondentes: Instituto Politécnico de Santarém – com 26% - e Câmara Municipal de Évora, com 24%.

A estrutura de respostas por níveis etários é a seguinte:

**Tabela 39 – Frequência de respostas por níveis etários**

<b>Estrutura etária</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>%</b>
18 - 24	20	6%
25 - 34	49	16%
35 - 44	120	38%
45 - 54	82	26%
55 +	44	14%
<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4 - Frequência de respostas por níveis etários**



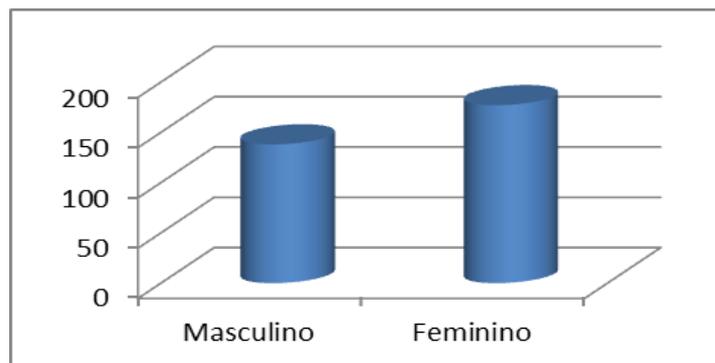
As faixas etárias com as idades compreendidas entre os 35 e os 54 anos perfazem 64% dos respondentes, tendo a faixa etária 35-44 uma maioria relativa de 38% de respostas.

A estrutura de respostas por género é a seguinte:

**Tabela 40 - Frequência de respostas por género**

Género	Número de respondentes	%
Masculino	138	44%
Feminino	177	56%
<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5 - Frequência de respostas por género**

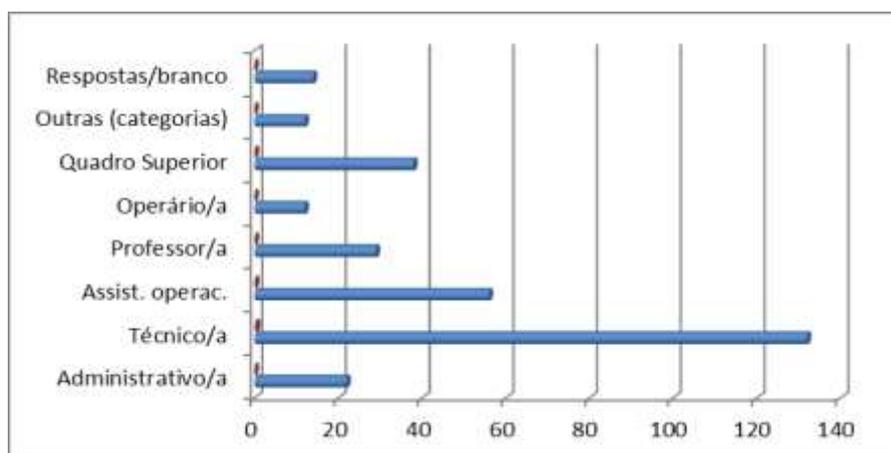


A estrutura de respostas por categoria profissional é a seguinte:

**Tabela 41 - Frequência de respostas por categoria profissional**

Subdivisões de categorias	Número de respondentes	%
Administrativo/a	22	7%
Técnico/a	132	42%
Assist. operac.	56	18%
Professor/a	29	9%
Operário/a	12	4%
Quadro Superior	38	12%
Outras (categorias)	12	4%
Respostas/branco	14	4%
<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6 - Frequência de respostas por categoria profissional**



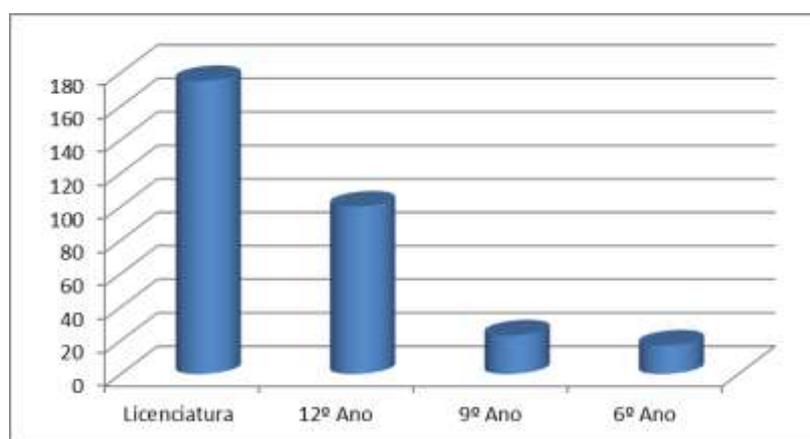
A maioria de respostas - 42% - provém de técnicos dos serviços. Estes, com os assistentes operacionais, perfazem 60% do total de respondentes, isto é, duas categorias profissionais representam a maioria absoluta de respostas recebidas.

A estrutura de respostas por níveis de habilitações literárias é a seguinte:

**Tabela 42 - Frequência de respostas por níveis de habilitações literárias**

Subdivisões de categorias	Número de respondentes	%
<b>Licenciatura</b>	175	56%
<b>12º Ano</b>	100	32%
<b>9º Ano</b>	23	7%
<b>6º Ano</b>	17	5%
<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7 - Frequência de respostas por níveis de habilitações literárias**



A maioria absoluta de respostas – 56% - provém de trabalhadores que têm habilitações profissionais ao nível da licenciatura.

Pode definir-se preliminarmente um perfil-tipo de respondentes, como sendo os que provêm de instituições públicas de grande dimensão - prestadoras de serviços nas áreas educativa e municipal -, de idades compreendidas entre os 35 e os 54 anos – com experiência de serviço – maioritariamente técnicos e assistentes operacionais, na maioria mulheres, e com níveis elevados ou muito elevados de escolaridade.

## **2.6 ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA**

A estrutura dos questionários está diretamente ligada às questões de investigação e às características dos dados. A quantidade de questionários recolhidos, em número de 315, concorda com as *Rules of Thumb* (Van Belle, 2008; Hill, 2000), cujo objetivo é

estimar a dimensão mínima de uma amostra que possibilite efetuar uma análise estatística consistente dos dados.

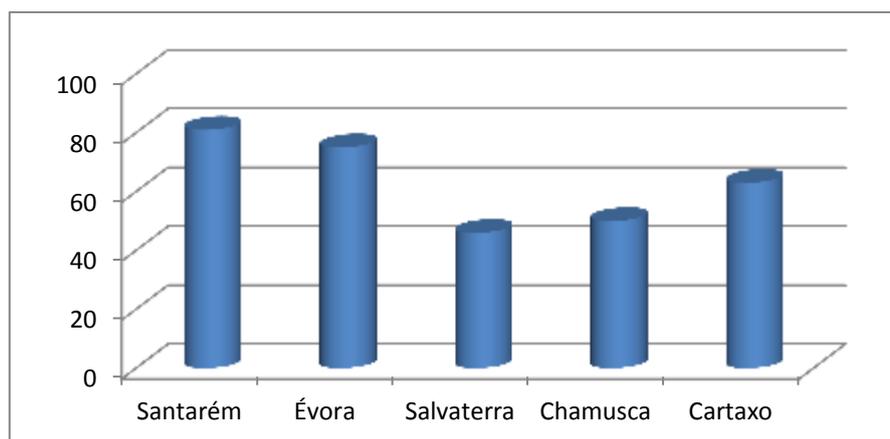
Nestes termos, uma amostra considerada adequada é a que corresponda, no mínimo, a 5% do fluxo total de sujeitos. Efetuámos os cálculos da adequabilidade da amostra, constantes na tabela seguinte:

**Tabela 43 – Cálculos de adequabilidade da amostra**

<b>Entidades</b>	<b>N.º aproximado de funcionários</b>	<b>N.º de respostas</b>	<b>% de respondentes</b>
Instituto Politécnico de Santarém	500	81	16%
Câmara Municipal de Évora	1.100	75	7%
Câmara de Salvaterra de Magos	150	46	31%
Câmara de Chamusca	150	50	33%
Câmara de Cartaxo	200	63	32%
<b>TOTAL</b>	<b>2.100</b>	<b>315</b>	<b>15%</b>

Com a seguinte distribuição gráfica:

**Tabela 44 – Distribuição do número de respondentes, por entidade**



## **2.7 PARTICIPANTES NO ESTUDO QUALITATIVO**

A definição dos participantes e do número envolvido dependeu da opção de partida, de conjugar a metodologia de análise quantitativa com a qualitativa. Para concretizar a análise qualitativa foram selecionadas 8 pessoas para serem

entrevistadas, com o critério de serem todas pertencentes ao consórcio do Projeto Avieiro e estarem integradas na candidatura avieira a património nacional. O projeto foi construído a partir de 2007 e resultou da iniciativa conjunta da AIDIA e do IPS, tendo evoluído para um consórcio de instituições.

O consórcio é composto atualmente por 20 entidades, constituídas oficialmente e com existência legal, funcionando regularmente com Estatutos, uma Assembleia Geral composta de todos os seus membros, e uma Direção Executiva com 7 entidades, eleitas em Assembleia Geral.

Foram entrevistadas as 7 pessoas com assento na direção executiva e uma outra que executa funções de secretariado junto do consórcio. Esta última pessoa é voluntária do projeto e investigadora pela Escola Superior de Educação de Santarém.

Os 8 entrevistados provêm dos seguintes tipos de entidades:

- 4, de empresas de iniciativa privada (50%);
- 2, de Câmaras Municipais (25%);
- 2, de Associações sem fins lucrativos (25%).

### III - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS

Após a recolha de dados tratámos a informação através da análise estrutural com a aplicação SPSS, que possibilitou a elaboração de uma análise quantitativa e permitiu comparar as conclusões com os resultados da análise qualitativa, com origem no tratamento técnico das entrevistas.

#### 3.1 ANÁLISE DAS MATRIZES DE CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO QUESTIONÁRIO

Nos questionários, para além das 41 questões que colocámos, incluímos 4 variáveis que considerámos significativas para correlacionar, nomeadamente a idade, o género, as habilitações e a função desempenhada na organização, por cada respondente.

##### 3.1.1. Tratamento dos dados do questionário ELQ – 38 questões

Seguimos o modelo de questionário sobre liderança baseado no já referido *empowering leadership questionnaire*, ou *ELQ* (Arnold et al., 2000).

O questionário tem 38 questões na sua forma original, subdivididas por 5 subescalas: 1ª - *Liderando pelo Exemplo*; 2ª - *Tomada de Decisão Partilhada*; 3ª - *Orientação*; 4ª - *Informação*; 5ª - *Evidência de preocupação/interacção com o Grupo*. A este grupo de questões com as 5 subescalas referidas, incluímos uma 6ª, que designámos por *Valores de Liderança*.

Cada subescala tem o seguinte significado:

*Liderando pelo exemplo* refere-se a um conjunto de comportamentos “that show the leader's commitment to his or her own work as well as the work of his/her team members” (idem).

*Tomada de decisão partilhada* refere-se ao uso pelo líder da informação e das contribuições dos membros do seu grupo, no sentido de os estimular a apresentar e desenvolver as suas próprias ideias e opiniões.

*Orientação* refere-se a um conjunto de comportamentos “that educate team members and help them to become self-reliant” (ibid.).

*Informação* refere-se “to the leader's dissemination of company wide information such as mission and philosophy as well as other important information” (idibid).

*Evidência de preocupação/interacção com o Grupo*, trata de um conjunto de comportamentos que são “important when interfacing with the team as a whole”, nele incluindo “behaviors such as keeping track of what is going on in the team and working closely with the team as a whole” (idibid).

A primeira análise estatística efetuada foi com as 38 questões originárias.

Iniciámos a nossa análise com a medida do grau de confiabilidade do questionário, e para isso usamos o teste estatístico do *Alfa de Cronbach*, que é a estatística mais usada para medir a confiabilidade de um questionário.

Os resultados obtidos foram os seguintes:

**Tabela 45 - Estatísticas de confiabilidade**

Subescala	Alfa de Cronbach
Lidera pelo exemplo	,940
Decisão Partilhada	,949
Orientação	,968
Informação	,955
Preocupação/nteracção com o grupo	,949

Para o conjunto dos 38 itens, o Alfa de Cronbach com base em itens padronizados apresenta os valores que traduzem uma significativa confiabilidade.

O segundo teste efectuado apresenta os seguintes índices para a variância e o Z:

**Tabela 46 - Estatísticas de item de resumo**

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3,804	2,693	4,029	1,335	1,496	<b>,050</b>	38

**Tabela 47 - ANOVA**

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig
Entre pessoas	7399,254	312	23,716		
Entre pessoas    Entre itens	581,570	37	15,718	<b>33,080</b>	,000
Resíduo	5485,167	11544	,475		
Total	6066,737	11581	,524		
Total	13465,991	11893	1,132		

Média Global = 3,8038

É aceitável que, pelos testes efectuados, se admita a possibilidade de a estrutura do inquérito ELQ poder ter aplicabilidade ao nosso caso. Foram por isso feitos outros tipos de testes, para permitir estimar e avaliar relacionamentos entre as variáveis.

**Tabela 48 – Matriz de correlações, de Pearson**

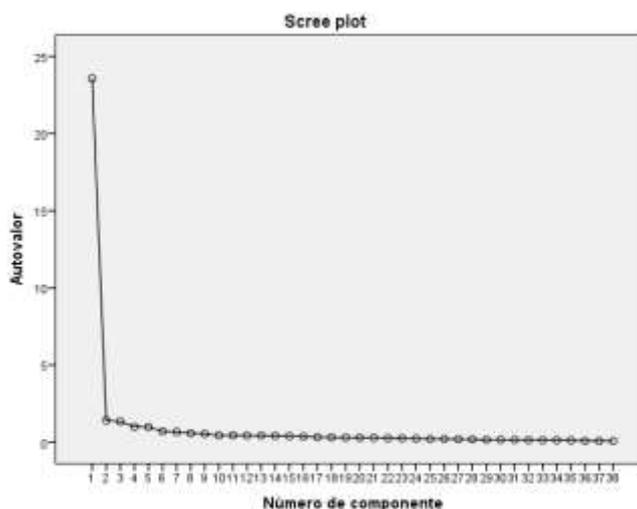
	Lidera pelo exemplo	Tomada de decisão partilhada	Orientação	Informação	Preocupação / interação com o grupo
Lidera pelo exemplo	1	,708**	,791**	,696**	,784**
Tomada de decisão partilhada		1	,798**	,704**	,757**
Orientação			1	,843**	,889**
Informação				1	,817**
Preocupação/interação com o grupo					1

\*\* . A correlação de Pearson é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**Tabela 49 – Variância total explicada**

Componente	Valores próprios iniciais		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	23,575	62,039	62,039
2	1,417	3,730	65,769
3	1,333	3,509	69,278
4	1,002	2,637	71,915
5	,983	2,587	74,502

Método de Extração: Análise de Componentes principais.



### 3.1.2. TRATAMENTO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO ELQ – VALORES DE LIDERANÇA

Ao questionário original com 38 questões (Arnold, Arad e Drasgow, 2000), adicionámos três novos itens para medir individualmente aquilo que perguntam. Correspondem às seguintes novas questões:

- existe em geral uma boa cooperação entre as pessoas
- as pessoas tomam decisões tendo em conta aspetos altruístas
- tem-se em boa conta os atos considerados filantrópicos

A inclusão destas questões sobre cooperação, altruísmo e filantropia serve os propósitos da investigação, mas não significa que os autores (idem, 2000) tivessem sido omissos em relação a elas. Esta inclusão não se pode interpretar numa perspectiva crítica em relação a esse instrumento.

Constituem para nós uma nova temática, de valores de liderança, existindo outros, como a ética, a coerência, a *performance*... No entanto, não efetuámos uma análise *a priori* que nos permitisse assegurar que no questionário original faltava esta dimensão. Os três itens que acrescentámos constituem variáveis que servem somente os propósitos do estudo empírico e são por nós considerados relevantes.

Pretendemos reconhecer como, a partir das respostas recebidas, as variáveis “cooperação”, “altruísmo” e “filantropia”, não só possam fazer parte do modelo de liderança e das decisões e atos organizacionais, como também possam estar presentes quer entre os membros dos grupos de trabalho, quer entre estes e os líderes.

A área, que designámos por *valores de liderança*, é por nós considerada necessária para analisar a componente educativa das organizações, e sobre ela incidimos um tratamento estatístico apropriado.

O método de extração que aplicamos, designado por análise de componentes principais, foi usada como ferramenta de análise exploratória de dados, e tem como objetivo principal obter um número pequeno de combinações lineares, ou componentes principais, que nos forneçam o máximo da informação contida nas variáveis originais. Permitirá destacar os valores de liderança a partir dos itens do questionário.

Testámos as correlações cruzadas entre as novas variáveis - da cooperação, da filantropia e do altruísmo, e chagámos aos seguintes resultados:

**Tabela 50 – Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,772	,772	3

**Tabela 51 – Estatísticas de item**

	Média	Desvio Padrão	N
Existe boa cooperação pessoas	3,59	0,997	315
Pessoas tomam decisões aspetos altruístas	3,18	1,014	
Tem boa conta atos filantrópicos	3,23	0,994	

**Tabela 52 – Correlações entre as variáveis adicionais**

	Existe boa cooperação pessoas	Pessoas tomam dec. aspetos altruístas	Tem boa conta atos filantrópicos
Existe boa cooperação pessoas	1	,430	,531
Pessoas tomam decisões aspetos altruístas		1	,632
Tem boa conta atos filantrópicos			1

**Tabela 53 – Estatísticas de itens de resumo**

	Média	Mínimo	Máximo	Variância	N de itens
Médias de item	3,33	3,18	3,59	,049	3

Autores como Pestana & Gageiro consideram que “o coeficiente de correlação de Pearson R é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver dos valores extremos tanto maior é a associação linear (Pestana & Gageiro, 1998, p.141).

Verificámos que as variáveis altruísmo-cooperação estão correlacionadas: - as pessoas tomam decisões tendo em conta aspetos altruístas, correlaciona com a que refere a existência de uma boa cooperação entre as pessoas [ $\rho=,430$ ], índice menos relevante que os evidenciados nas matrizes anteriores, mas ainda assim revelador de uma associação significativa entre as variáveis.

Por outro lado, no exercício da função de liderança, na presença de um coeficiente  $\rho$  positivo de ,632 o incremento da variável “tem-se em boa conta os atos filantrópicos”, correlaciona positivamente com o incremento da variável “as pessoas tomam decisões tendo em conta aspectos altruísticos”. O mesmo tipo de correlação positiva ( $\rho=,531$ ) se estabelece entre a variável “tem-se em boa conta os atos filantrópicos” com a variável “existe em geral uma boa cooperação entre as pessoas”.

Estes índices específicos serão tidos em devida conta quando os pudermos comparar com os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, nestas dimensões particulares da cooperação, da filantropia e do altruísmo e da sua importância para a cultura organizacional, em particular para a sua componente educativa, dado fazer apelo à ação do líder e às suas características de liderança.

### **3.1.3. TRATAMENTO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO ELQ – 41 QUESTÕES**

Para medirmos o grau de correlação das 41 questões com as 4 variáveis apresentadas utilizámos o Coeficiente de Correlação de Pearson ( $r$ ). É uma medida que varia no intervalo entre -1 e +1, e apresenta o tipo de associação existente.

Se  $r$  é positivo existe uma correlação direta positiva entre as variáveis, e se for negativo existe uma correlação inversa entre elas. Se  $r$  for nulo, ou muito próximo de zero, não existe correlação entre as variáveis.

Dado que o valor de  $p$  (teste bilateral) é menor que 0,001 concluímos que existe uma correlação significativa entre as variáveis em estudo, visto que se admite um resultado significativo onde o valor de  $p$  (ou probabilidade) é  $<0,05$ . Estas correlações são apresentadas nas matrizes apresentadas nas páginas seguintes. A primeira matriz apresenta índices de correlação iguais ou maiores que 0,800 e as duas matrizes seguintes apresentam índices  $\rho$  maiores ou iguais a 0,700 e menores que 0,800. Consideramos que são estas as correlações mais significativas a analisar.

**Tabela 54 – Correlações para N = 315 (1)**

<b>Correlações, para N = 315</b>	dá um bom exemplo pela forma como...	incentiva os membros do grupo de trabalho...	presta atenção aos esforços do meu grupo..	informa o meu grupo de trabalho quando fazemos...	apoia os esforços do meu grupo de trabalho	explica as decisões da organização	explica os objetivos da organização	explica como o meu grupo de trabalho se..
lidera pelo exemplo	,806** ,000							
ajuda os membros do grupo de trabalho		,805** ,000						
apoia esforços m/ grupo de trabalho			,815** ,000	,805** ,000				
ajuda m/ grupo trabalho a focar-se nos nossos objetivos			,812** ,000		,804** ,000			
explica os objetivos da organização						,887** ,000		
explica como m/ grupo de trabalho encaixa organização						,802** ,000	,825** ,000	
explica m/ grupo de trabalho o propósito das políticas organiz.							,802** ,000	,831** ,000

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Esta matriz, de oito colunas por sete linhas, estabelece 56 correlações, das quais 11 são significativas, todas com  $P$  acima de ,800.

Para os respondentes: - é valorizada a liderança pelo exemplo, com uma correlação de ,806 entre as variáveis da primeira linha e da primeira coluna; - tem relevância a área do *coaching*, no questionário designada por *orientação*, com uma correlação de ,805 – segunda coluna / segunda linha – no sentido em que a liderança incentiva os membros do grupo de trabalho a trocar informações entre si e essa orientação os ajuda profissionalmente; - tem de novo significado a área da orientação, traduzida no apoio do líder aos esforços do grupo de trabalho, quer na atenção que presta aos esforços do grupo (,815), quer na informação que presta aos elementos do grupo quando faz algo bem feito. Trata-se de um reforço positivo das ações grupais (,805) – terceira linha e quarta e quinta colunas; - ainda na área da orientação, o líder ajuda o grupo a focar-se nos seus objetivos, dedicando atenção aos esforços grupais (,812) a apoiando-os (,804) – quarta linha e terceira e quinta coluna; - os aspetos da informação são os que mais claramente estão correlacionados (,887), no cruzamento das explicações dos objetivos com as decisões da organização – quinta linha e sétima coluna; - os aspetos da informação também são relevantes, no sentido em que o líder explica ao grupo o seu encaixe na organização, explicando as decisões (,802) e os objetivos organizacionais (,825) – sexta linha e sexta e sétima colunas; - ainda os aspetos da informação são evidenciados no sentido em que o líder explica ao grupo de trabalho o propósito das políticas da organização, focando-se quer na explicação dos objetivos da organização (,802), quer no encaixe do grupo na organização (,831) – sétima linha e sétima e oitava colunas.

A existência de correlações significativas entre itens significa que as respostas aos mesmos tendem a estar mais fortemente associadas, nomeadamente: (i) as atitudes de troca de informações como forma de reforço da coesão grupal; (ii) de ajuda ao grupo, reconhecendo os esforços que são feitos e o que é bem feito; (iii) de focagem nos objetivos; (iv) e de informação sobre os objetivos e decisões que são tomadas na organização de acordo com esses objetivos. Predominam nesta primeira matriz os aspetos éticos – da liderança pelo exemplo – os da orientação, e os da informação.

Na matriz seguinte são estabelecidas novas correlações significativas:

**Tabela 55 – Correlações para N = 315 (2)**

<b>Correlações, para N = 315</b>	Incentiva os membros do grupo a expressar ideias	Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais formação	Sugere formas de melhorar o desempenho do grupo de trabalho	Incentiva os membros do grupo de trabalho a resolver...	Ajuda os membros do grupo de trabalho	Informa o meu grupo de trabalho... fazemos algo bem feito	Apoia os esforços do meu grupo de trabalho	Ajuda o meu grupo e trabalho a focar-se
Escuta as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho	,768** ,000							
Sugere formas de melhorar o desempenho do grupo		,752** ,000						
Incentiva os membros do grupo de trabalho resolver em conjunto			,787** ,000					
Incentiva os membros do grupo de trabalho a trocar informações			,769** ,000	,769** ,000				
Presta atenção aos esforços do meu grupo de trabalho					,769** ,000			
Ajuda o meu grupo de trabalho a focar-se nos nossos objetivos			,780** ,000		,762** ,000	,761** ,000		
Ajuda a desenvolver boas relações entre os membros grupo trab.				,759** ,000			,780** ,000	,784** ,000
Explica como o meu grupo de trabalho se encaixa organização						,752** ,000		

Esta matriz, de oito colunas por oito linhas, estabelece 64 correlações, das quais 13 são significativas com  $P$  entre ,752 e ,787. Para os respondentes, o líder: - valoriza a tomada de decisão partilhada, com uma correlação de ,768 entre as variáveis da primeira linha e da primeira coluna, nas quais incentiva o grupo a expressar ideias e a escutar as ideias e sugestões do grupo de trabalho; - sugere formas de melhorar o desempenho do grupo, através (i) da ajuda a ver as áreas em que se precisa de formação, [ $P$  de ,752]; (ii) do incentivo aos membros do grupo a resolver os seus problemas, [ $P$  de ,787]; (iii) do incentivo ao grupo de trabalho a trocar informações, [ $P$  de ,769]; e (iv) da ajuda ao grupo de trabalho a focar-se nos seus objetivos [ $P$  de ,780];- incentiva os membros do grupo a resolver em conjunto os problemas, correlacionando quer com a troca de informações entre os membros do grupo [ $P$  de ,769], quer com a ajuda a desenvolver boas relações entre os seus membros [ $P$  de ,759]; - ajuda os membros do grupo, correlacionando com a atenção que dedica aos seus membros [ $P$  de ,769], e com o foco nos objetivos do grupo [ $P$  de ,762]; - informa o grupo de trabalho quando faz algo bem feito, correlacionando com a focagem nos objetivos grupais [ $P$  de ,761], e com as explicações da forma como o grupo de trabalho se encaixa na organização [ $P$  de ,752]; - apoia os esforços do grupo de trabalho correlacionando com a ajuda ao desenvolvimento de boas relações entre os seus membros [ $P$  de ,780]; - ajuda o grupo a focar-se nos seus objetivos correlacionando com o desenvolvimento de boas relações entre os membros do grupo [ $P$  de ,784].

São evidentes as correlações da melhoria do desempenho no grupo de trabalho com o aumento da formação profissional, com a resolução dos problemas grupais em conjunto, com a troca de informações entre os membros do grupo, e com o foco nos objetivos grupais. São também evidentes as correlações da melhoria de desempenho, com a ajuda aos membros do grupo e com a valorização positiva do grupo, porque aqui o líder informa quando se faz algo bem feito. Predominam nesta segunda matriz de correlações os aspectos da *orientação*.

A matriz seguinte apresenta novas correlações significativas:

**Tabela 56 – Correlações para N=315 (3)**

<b>Correlações, para N = 315</b>	Ajuda a desenvolver boas relações entre os membros do grupo	Explica as decisões da organização	Explica os objetivos da organização	Explica como o meu grupo de trabalho se encaixa na organização	Explica ao meu grupo de trabalho o propósito das políticas da organização	Explica ao meu grupo de trabalho as regras e as expectativas	Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo	Mostra preocupação pelo bem-estar dos membros do grupo
Explica ao meu grupo de trabalho o propósito das políticas da organização		,790** ,000						
Explica ao meu grupo de trabalho as regras e as expectativas		,739** ,000	,730** ,000	,748** ,000	,775** ,000			
Explica as suas decisões e acções ao grupo de trabalho		,743** ,000	,749** ,000	,764** ,000	,738** ,000	,778** ,000		
Mostra preocupação pelo bem-estar dos membros do grupo	,752** ,000						,761** ,000	
Trata como iguais os membros do grupo de trabalho								,758** ,000
Tempo para discutir as preocupações dos membros do grupo de trabalho	,756** ,000							,765** ,000

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Esta matriz, de oito colunas por seis linhas, estabelece 48 correlações, das quais 15 são significativas, com  $\rho$  entre 0,700 e 0,799.

Para os respondentes, o líder:

- explica ao grupo de trabalho as políticas da organização, o que correlaciona com as explicações que dá sobre as decisões da organização [ $\rho$  de ,790];

- explica ao grupo de trabalho as regras e as expectativas da organização, o que correlaciona com as explicações sobre as decisões da organização [ $\rho$  de ,739], os objetivos da organização [ $\rho$  de ,730], o encaixe do grupo de trabalho na organização [ $\rho$  de ,748] e o propósito das políticas da organização [ $\rho$  de ,775];

- explica as suas decisões e ações ao grupo de trabalho, o que correlaciona com as explicações sobre as decisões da organização [ $\rho$  de ,743], dos objetivos da organização [ $\rho$  de ,749], do encaixe do grupo na organização [ $\rho$  de ,764], dos propósitos das políticas da organização [ $\rho$  de ,738], e das regras e expectativas da organização [ $\rho$  de ,778];

- mostra preocupação pelo bem-estar dos membros do grupo, o que correlaciona com a ajuda ao desenvolvimento de boas relações entre os membros do grupo [ $\rho$  de ,752], e da preocupação com os problemas pessoais dos membros do grupo [ $\rho$  de ,761];

- trata como iguais os membros do grupo, o que correlaciona com a preocupação pelo bem-estar dos membros do grupo [ $\rho$  de ,758];

- tem tempo para discutir as preocupações dos membros do grupo, o que correlaciona com o desenvolvimento de boas relações entre os seus membros [ $\rho$  de ,756] e com o seu bem-estar [ $\rho$  de ,765].

Em relação às variáveis de informação, evidencia-se uma relação mútua entre as regras e as expectativas do grupo, com (i) as decisões e os objetivos da organização, (ii) o propósito das políticas organizativas e (iii) a forma como o grupo de trabalho se encaixa na organização.

O líder, por outro lado, explica as suas decisões e ações ao grupo, o que evidencia uma relação mútua com (i) os objetivos da organização, (ii) a forma como o grupo se encaixa na organização, (iii) o propósito das políticas organizativas e (iv) as regras e expectativas.

Em relação à preocupação e interação com o grupo, a preocupação pelo bem-estar do grupo evidencia uma relação mútua (i) com o desenvolvimento de boas relações e (ii) com os problemas pessoais dos membros do grupo.

Em relação à forma como os membros do grupo são tratados, e a atenção/tempo que se dedica à discussão das preocupações dos membros do grupo, evidencia-se uma relação mútua com (i) o desenvolvimento de boas relações entre os seus membros e (ii) a preocupação pelo seu bem-estar. Predominam nesta terceira matriz de correlações as variáveis de informação e de preocupação/interação com o grupo. Analisámos o grau de correlação das 41 questões com as 4 variáveis adicionais (idade, género, habilitações e função) e utilizámos o Coeficiente de Correlação de Spearman.

A nova matriz apresenta as seguintes correlações:

**Tabela 57 – Novas correlações**

		Idade	Género	Habilitações literárias	Função
Idade	Correlação $\rho$ de Spearman	1	-,120*	-,254**	-,072
	Sig. (2 extremidades)		,033	,000	,204
Género	Correlação $\rho$ de Spearman		1	,036	-,149**
	Sig. (2 extremidades)			,526	,008
Habilitações literárias	Correlação $\rho$ de Spearman			1	,035
	Sig. (2 extremidades)				,532
Função	Correlação $\rho$ de Spearman				1
	Sig. (2 extremidades)				

N=315

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Parece-nos adequado o cálculo com o coeficiente de correlação ponto bisserial  $\rho$  de Spearman, visto que uma das variáveis é dicotómica. A correlação entre as habilitações literárias e a função é positiva pelo que quanto mais elevadas são as habilitações mais elevadas são as funções, o que nos parece lógico. O Sig. entre o género e as habilitações não é significativo, mas a correlação que se estabelece é boa. Sugere que as mulheres têm níveis de qualificação elevados. O Sig. entre o género e a função é significativo, mas a correlação que se estabelece é negativa. Sugere que as mulheres, com níveis elevados de qualificação, não executam funções de acordo com essas qualificações. A correlação entre a idade e as habilitações literárias é negativo, o que sugere que pessoas mais idosas têm níveis de qualificação mais baixos. São negativas também as correlações que estabelecem entre a idade, o género e a função.

### **3.2 ANÁLISE DA VALIDADE E ADEQUABILIDADE DAS DIMENSÕES DO QUESTIONÁRIO**

Apresentámos uma estrutura de questionário baseada na que foi proposta por Arnold, Arad e Drasgow (2000), como inicialmente fundamentámos. Os resultados que obtivemos a partir da análise dos dados apresentados nas matrizes de correlações evidenciavam a existência de correlações significativas.

Posto isto, o passo seguinte foi o de testar a validade das 5 subescalas a partir dos resultados das 315 respostas obtidas. Para isso utilizámos um método de extração, designado de *análise de componentes principais*.

Os resultados a que chegámos são apresentados na sua totalidade, no que designamos ser a *matriz de componente rotativa*. Apresentamos na página seguinte a matriz de síntese, que incorpora os elementos significativos para a análise:

**Tabela 58 - Matriz de componente rotativa**

	Componente				
	1	2	3	4	5
Elevados padrões desempenho				,654	
Trabalha tanto quanto pode				,814	
Trabalha duro como qualquer pessoa				,719	
Dá bom exemplo como se comporta				,626	
Lidera pelo exemplo				,553	
Escuta ideias sugestões grupo					,541
Utiliza sugestões grupo decisões afetam					,535
Dá oportunidade expressar opiniões					,522
Tem conta ideias quando não concorda					,679
Decisões baseadas apenas nas próprias ideias					-,764
Ajuda ver áreas mais formação	,678				
Sugere formas melhorar desempenho	,648				
Incentiva grupo resolver conjunto problemas	,614				
Incentiva grupo trocar informações entre si	,710				
Ajuda membros grupo trabalho	,644				
Atenção esforços grupo trabalho	,668				
Informa grupo quando fazemos bem feito	,630				
Ajuda grupo focar nossos objetivos	,665				
Explica decisões organização		,773			
Explica objectivos organização		,751			
Explica como grupo encaixa organização		,687			
Explica propósito políticas organização		,755			
Explica decisões acções ao grupo		,684			
Preocupa problemas pessoais membros grupo			,733		
Preocupação bem-estar membros grupo			,664		
Trata como iguais membros grupo			,584		
Tempo necessário discutir preocup. grupo			,597		
Mantém contacto grupo trabalho			,633		
Entende-se bem membros grupo			,569		

Método de Extração: Análise de Componentes principais.  
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

A análise da matriz permite-nos identificar cinco fatores (FACT), reconhecidos a partir dos dados das respostas recebidas. A sua equivalência é dada pela tabela seguinte:

**Tabela 59 – Subescalas identificadas**

<b>Fator</b>	<b>Componente</b>	<b>Temática</b>
FACT1	1	Liderando pelo exemplo
FACT2	2	Informação
FACT3	3	Orientação / coaching
FACT4	4	Liderando pelo exemplo
FACT5	5	Tomada de decisão partilhada

Outra medida analítica estudada foi a das médias, em relação a todas as dimensões (D1 a D5) - ou fatores (FACT1 a FACT5) -, conforme com a matriz apresentada atrás.

Os resultados são apresentados na tabela seguinte:

**Tabela 60 - Síntese das médias das dimensões**

<b>Dimensão</b>	<b>Descritivo</b>	<b>Média</b>
D1 / FACT1	Liderando pelo exemplo	3,91
D5 / FACT5	Preocupação / Interação com o Grupo	3,88
D3 / FACT3	Orientação / Coaching	3,83
D1 a D5	Média das dimensões	3,79
D4 / FACT4	Informação	3,74
D2 / FACT2	Tomada de decisão partilhada	3,61
Desvios-padrão a variar entre 0,90 e 1,22		

As médias são medidas indicadas para estabelecer padrões de respostas a questionários, de tal forma que permite avaliar a ponderação que o conjunto de respondentes atribui a cada item, ou conjunto de itens, apresentados. Podemos ter assim uma primeira medida da valorização atribuída a cada dimensão.

Não só efetuámos as médias por dimensão, como as alinhámos por ordem decrescente, tomando como referência a média global (3,79) de todas as respostas – de todas as dimensões, D1 a D5 – a todos os itens do questionário.

Acima da média situam-se as dimensões D1, D5 e D3: *Liderando pelo exemplo* (3,91), *preocupação/interação com o grupo* (3,88) e *orientação/coaching* (3,83).

Abaixo da média situam-se D4 e D2, respetivamente *informação* (3,74) e *tomada de decisão partilhada* (3,61).

Quer a primeira dimensão em termos de média, quer a última, se reportam a valores comportamentais de liderança, significativamente valorizados pelos respondentes.

Na análise que fizemos a cada um dos itens da dimensão valores de liderança, nomeadamente a cooperação, a filantropia e o altruísmo, obtivemos os respetivos histogramas que nos dão conta, através da representação gráfica, das frequências das respostas aos questionários.

É o que se apresenta nos histogramas e tabelas de frequência, apresentados pela ordem com que as questões são colocadas no questionário.

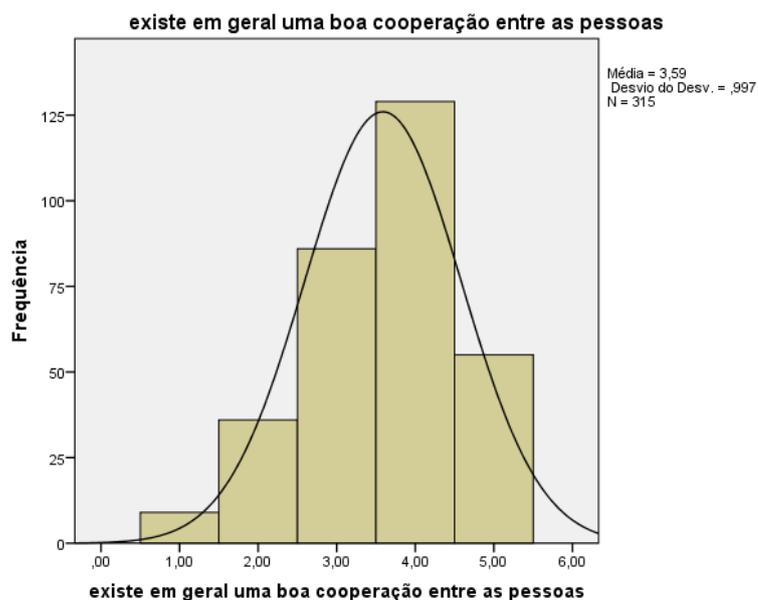
**Cooperação:** Em relação à questão *existe em geral uma boa cooperação entre as pessoas*, verificamos que a curva da distribuição das respostas é normal, para N= 315 e uma média igual a 3,59 [Desvio =,997] próximo da opção 4, “concordo”.

A percentagem de validações *concordo* e *concordo totalmente* é de 58,5%, que compara com os 14,3% das validações *discordo* e *discordo totalmente*, tal como se pode observar na tabela e gráficos a seguir apresentados:

**Tabela 61 – Distribuição das respostas em relação à Cooperação**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	disc total	9	2,9	2,9	2,9
	discordo	36	11,4	11,4	14,3
	indiferente	86	27,3	27,3	41,6
	concordo	12	41,0	41,0	82,5
	9				
	conc total	55	17,5	17,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	
		5			

**Gráfico 8 – Gráfico do nível de cooperação entre as pessoas**



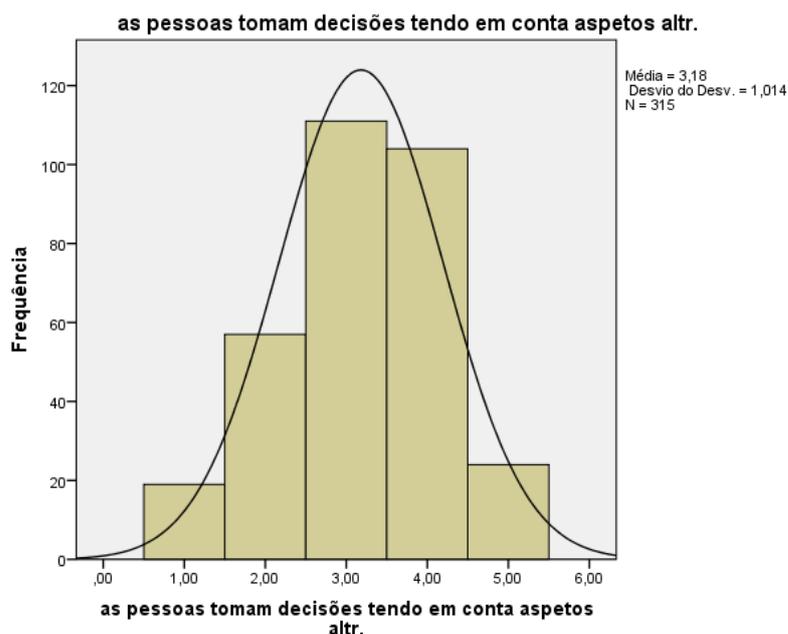
**Altruísmo:** Em relação à questão as pessoas tomam decisões tendo em conta aspetos altruísticos, verificamos que a curva da distribuição das respostas é normal, a média é de 3,18, para o N=315, com um Desvio=1,014.

A percentagem de validações concordo e concordo totalmente é de 40,6%, que compara com os 24,1% das validações discordo e discordo totalmente, tal como se pode observar na tabela e gráficos a seguir apresentados:

**Tabela 62 - Distribuição das respostas em relação ao Altruísmo**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	disc total	19	6,0	6,0	6,0
	discordo	57	18,1	18,1	24,1
	indiferente	111	35,2	35,2	59,4
	concordo	104	33,0	33,0	92,4
	conc total	24	7,6	7,6	100,0
	Total	315	100,0	100,0	

**Gráfico 9 - Gráfico do nível de Altruísmo entre as pessoas**



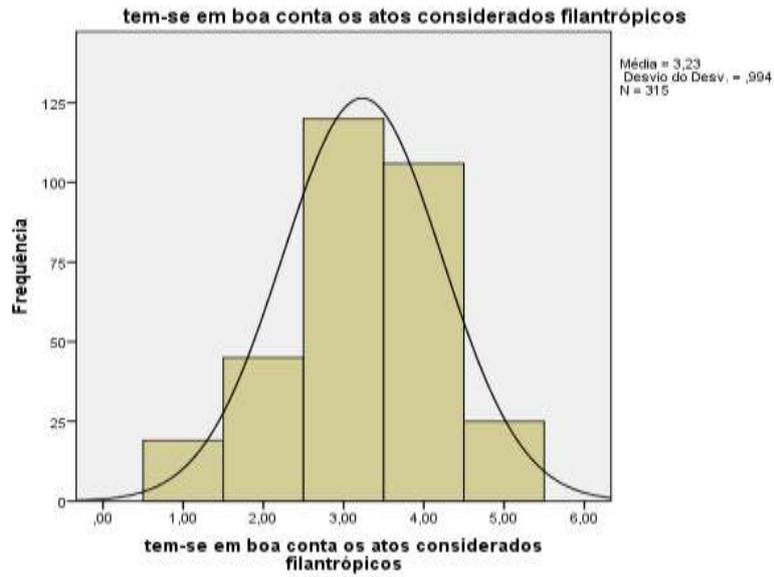
**Filantropia:** Em relação à questão *tem-se em boa conta os atos considerados filantrópicos*, verificamos que a curva de distribuição é normal, que a média é de 3,23, para um Desvio= ,994 e um N= 315.

A percentagem de validações *concordo* e *concordo totalmente* é de 41,6%, que compara com os 20,3% das validações *discordo* e *discordo totalmente*, tal como se pode observar na tabela e gráficos a seguir apresentados:

**Tabela 63 - Distribuição das respostas em relação à Filantropia**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido disc total	19	6,0	6,0	6,0
discordo	45	14,3	14,3	20,3
indiferente	120	38,1	38,1	58,4
concordo	106	33,7	33,7	92,1
conc total	25	7,9	7,9	100,0
Total	315	100,0	100,0	

**Gráfico 10 - Distribuição das respostas em relação à Filantropia**



São, em síntese, três variáveis que os respondentes consideram com um grau relativamente elevado de ponderação, indiciando que fazem parte da cultura das suas organizações.

## **IV - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS**

Analisando o enquadramento teórico em que fundamentámos a nossa investigação, a metodologia utilizada para se realizar a pesquisa, apresentamos agora os resultados obtidos. Estes dados centram-no no discurso dos participantes sobre as componentes educativa e cultural das organizações, como fatores incrementais da cooperação interinstitucional e do desenvolvimento organizacional: racionalidade limitada; gestão educativa das organizações; a filantropia, o altruísmo e a cooperação; a cultura organizacional e processos de liderança, culturas sociais; inteligência e liderança emocional e o modelo de lente.

Face aos objetivos desta investigação atribuímos especial atenção aos dados das entrevistas, centrando a nossa atenção na dimensão de valores de liderança que englobam o altruísmo, a cooperação e a filantropia.

Passamos assim à apresentação dos instrumentos e procedimentos de recolha de dados selecionados, da grelha de categorização das entrevistas, bem como à apresentação dos resultados.

### **4.1 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**

O instrumento de recolha de dados qualitativos utilizado foi a entrevista. As entrevistas foram aplicadas a oito participantes do estudo. A entrevista consiste num método de recolha direta de dados através da qual se obtém, de uma forma rápida e impessoal, informações sobre opiniões, atitudes, valores, expectativas ou aspetos do comportamento das pessoas. Constitui-se por um conjunto de perguntas que deverão traduzir os objetivos do inquérito, daí a importância do cuidado que deverá presidir à sua construção (Bardin 2004; Bogdan e Biklen 2006).

A técnica da entrevista é aceite unanimemente como sendo a forma de recolha de dados que mais se utiliza na investigação de natureza qualitativa, porque permite recolher informações pertinentes relativas ao assunto ou problema que se está a abordar.

Dada a importância subjacente a esta prática, todos os autores chamam a atenção para o cuidado a ter na sua construção, aplicação e processos de execução que, por causa desta advertência nós tivemos, e que vamos procurar esclarecer.

Do ponto de vista técnico tornou-se fundamental registrar em áudio as entrevistas, com a prévia autorização dos entrevistados. Foram também respeitados os direitos de privacidade, de confidencialidade e de anonimato, e assumido o nosso sentido de responsabilidade. Codificámos todos os dados que pudessem identificar os intervenientes na investigação (Tuckman, 2002). Posteriormente, os registos em áudio foram integralmente transcritos e processados informaticamente, de acordo com as recomendações de Bogdan & Birklen (1994) e Quivy & Campenhoudt (2003).

Após a construção, adequação e correção do quadro analítico relativo às dimensões que queríamos ver esclarecidas pela entrevista que realizámos aos membros do consórcio, elaboramos um quadro no qual distribuámos as problemáticas em áreas de questionação para, em cada uma delas, alcançarmos objetivos específicos abstraídos dos gerais que apresentámos anteriormente.

Ao escolhermos esta estrutura de entrevista, pretendemos proporcionar alguma liberdade relativamente às respostas que os entrevistados pudessem dar, para que se exprimam com abertura, procurando simultaneamente que as questões sejam todas respondidas. As questões formuladas na grelha da entrevista foram apresentadas a partir de um guião previamente elaborado (Anexo 2) com a preocupação de o tornar flexível para permitir recolher quaisquer informações sobre outros aspetos que podíamos considerar pertinentes para a prossecução do nosso objetivo.

Naturalmente, o entrevistador possui um referencial de perguntas-guia, suficientemente abertas, que serão lançadas à medida do desenrolar da conversa, de acordo com a ordem estabelecida no guião. Cada entrevista demorou em média sessenta minutos, não excedendo o tempo de disponibilidade do entrevistado naquele momento, e o que é desejável para não criar mal-estar. A cada entrevista foi atribuído um código [E1 a E8] para garantir o anonimato dos entrevistados e de quaisquer outros elementos que pudessem conduzir à sua identificação e facilitar a revogação das mesmas durante a transcrição. Ainda que não tivéssemos a pretensão de fazer uma análise em profundidade, porque o tempo e a preparação científica não no-la permite, decidimos transcrevê-las integralmente e fielmente ao que foi dito. Pretendemos evidenciar os elementos significativos recolhidos nas entrevistas aos elementos do consórcio. Neste sentido, procurámos sistematizá-los para que torne possível verificá-los empiricamente. Apesar de haver várias formas de o fazer cumprir, escolhemos aquela que consideramos

poder ajustar-se melhor à metodologia que seguimos e que já expusemos anteriormente, bem como à problemática que escolhemos.

Ainda que a nossa entrevista tenha sido longa, - ela não foi muito aberta -, a nossa preocupação foi, como já tínhamos referido anteriormente, analisar a matéria da entrevista e não medir as atitudes nem analisar a veracidade de documentos, pelo que nos pareceu oportuno utilizar os tipos de análise que expusemos.

Antes de termos começado com a análise propriamente dita e após a realização das entrevistas, tivemos que transcrever os dados recolhidos (Anexo3). Embora o facto de esta tarefa ter sido algo morosa e dolorosa, na medida em que cada entrevista durou, em média, cerca de duas horas a transcrever, revelou-se de extrema importância no momento da sua análise e da identificação dos aspetos mais relevantes.

Escolhendo a análise de categorias e tendo procurado anteriormente definir rigorosamente o objetivo de estudo, seguimos as etapas que o processo de categorização se regeu pelas regras da exclusividade mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e pela produtividade das categorias inventariadas e classificadas, pois só assim nos puderam dar elementos proveitosos, em inferências, cuja organização se refletiu nas respetivas grelhas de análise (Bardin, 2004). Seguimos este princípio e respeitámos as áreas pré-determinadas pela investigação, nomeadamente os tópicos que já constavam do guião de entrevista.

Tendo em conta que o processo é aberto e indutivo de construção de categorias a partir do material recolhido foi possível identificar os seguintes temas, que nos permitiu que criássemos um quadro analítico constituído com sete dimensões.

**Tabela 64 - Quadro Analítico**

Dimensão		Subdimensão	Categoria	
	Racionalidade Limitada		Integração no Projeto	Momento
				Razões
				Valores de Vida e expectativas
			Caracterização do IPS	Meio Ambiente Interno
				Meio Ambiente Externo
			Alternativas	Avaliação

				Satisfação	
				Antecipação	
			Problemas	Necessidade de Focalização	
				Necessidade de Antecipação	
				Necessidade de Resolução	
			Integração no Consórcio	Força negocial	
				Resiliência	
				Racionalidade	
				Fatores emocionais	
				Intuições	
				Experiências (PI/PC)	
				Vantagens e Inconvenientes	
				Risco de decisão	
				Receios	
	Gestão Educativa das Organizações		Liderança IPS	Condições	
				Mentalidades	
				Mudança de Perspetivas	
				Aproximação Humana	
				Sucesso	
				Virtudes	
				Defeitos	
A Filantropia, o Altruísmo e a Cooperação	C1. Filantropia	Favorável		Meio Ambiente Interno	
				Meio Ambiente Externo	
		Confiança		Parceiros e Líder	
		Limites			
		Dificuldades			
		Investimento do Coordenador		Atitude	
				Progressão	
				Reconhecimento	
		C2. Altruísmo	Favorável		Meio Ambiente Interno
					Meio Ambiente Externo
	Avaliação dos Atos				
	Confiança			Parceiros	
	Expectativas				
	Limites				
	Dificuldades				
	Investimento do Coordenador			Atitude	
				Progressão	
				Reconhecimento	
	C3. Cooperação	Confiança		Parceiros e Líder	
		Cooperação			
		Expectativas			

		C4. Questões Finais sobre Altruísmo, Filantropia e Cooperação	Limites	
			Dificuldades	
			Importância	
			Recompensa	
			Competição	Vantagens
				Desvantagens
				Motivação
			Sucesso	
			Interação	
			Organizações de Apoio	Cooperação
				Objetivos
				Perceção sobre a ação dos Presidentes
			Voluntários	Intenções
Cooperação				
Relevância				
Reconhecimento				
Cultura Organizacional e Processos de Liderança	Consórcio	Aprendizagens		
		Adaptação		
	Papel do Líder	Ameaças		
		Clareza de regras e procedimentos		
	Voluntários	Importância		
		Reconhecimento		
Culturas Sociais	Projeto	Inovador		
		Riscos		
	Consórcio	Iniciativa		
		Ambiguidade		
		Comunicação		
		Conhecimento de estratégias e objetivos		
		Implementação de medidas		
	Papel das Organizações de Apoio	Colaboração		
		Interesse		
		Indiferença		
		Hostilidade		
		Contribuição		
		Ação - OA		
		Ação - Câmaras		
		Egoísmo – Câmaras e OA		
Perceções – Presidentes de Câmaras				
Inteligência e Liderança Emocional	Valorização - avieiros			
	Foco - pessoas			
	Orientação			
	Concretização			

			Afetos
			Emoções
			Valorização – aspetos emocionais e afetivos
			Educação – pessoas e organizações
		Liderança	Emoções
			Sintonia
			Empatia
	Modelo de Lente		Decisão
			Valores
			Crenças
			Missão

Desta forma e procurando organizar o conteúdo o mais explícito possível para se proceder à respetiva análise e interpretação, criámos uma grelha de categorização (Anexo 5) quadro no qual incluímos os apontadores que expressam a racionalidade dos entrevistados e os excertos da entrevista que a justificam.

Procedemos assim com uma fase de desmembramento do texto em unidades coincidentes com cada tema, ou unidades de sentido (Anexo 4). Seguiu-se a fase de reagrupamento das unidades, desta vez em função da sua proximidade significativa, proximidade essa que foi também o ponto de partida para a elaboração das categorias e suas subdivisões lógicas – as subcategorias.

Assim, após a organização dos textos transcritos, fizemos uma leitura flutuante, que, segundo Bardin (1995) “*consiste em estabelecer contacto com os documentos a analisar e em conhecer o texto*” (p.96). A partir desta passamos a sucessivas leituras no sentido de identificarmos os temas expressos nas respostas dos entrevistados identificando, com a precisão possível, as passagens do texto relativas a cada tema.

Conscientes de que esta técnica obedece a critérios rigorosos e exaustivos que, na opinião de Bardin (2004), “*deve retirar até a exaustão toda a informação contida no texto relacionado com o tema em estudo, resolvemos apresentar na nossa tabela unidades de registo integradas em unidades de contexto, cujas dimensões (superiores às da unidade de registo) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registo*” (p.107).

## 4.2 FICHAS-SÍNTESE DAS ENTREVISTAS

Depois de identificadas as unidades de sentido encontradas nas entrevistas procedeu-se à elaboração das respetivas grelhas de categorização, como se pode verificar no ponto anterior, das quais resultam as seguintes fichas síntese, que apresentam as principais ideias, por dimensão, para cada grupo de entrevistados.

### A. RACIONALIDADE LIMITADA

- **Integração no Projeto**

- **Momento**

A maioria dos entrevistados recorda-se bem do momento em que decidiu integrar o projeto de investimento e de desenvolvimento liderado pelo IPS.

- **Razões**

As razões que os levaram a aderir ao projeto foram as mais variadas: a) Razões afetivas e culturais; b) Património esquecido; c) Projeto interativo e dinamizador; d) Empatia e identificação com a cultura; e) Importância do papel da Câmara Municipal na integração deste consórcio.

- **Valores de Vida e expectativas**

A decisão de integração é coerente com os seus valores de vida e expectativas. Os entrevistados referiram que a integração é coerente porque: a) É um legado que se vai deixar; b) Uma cultura que se precisa de desenvolver; c) Não se pode ficar indiferente a este projeto; d) O gosto pela investigação; e) A vida é uma relação com as pessoas, no serviço às pessoas; f) Este projeto mexe com a identidade, com as origens, com as raízes, com as pessoas e isso é tudo.

- **Caracterização do IPS**

- **Meio Ambiente Interno**

Na tomada de decisão para integrar o consórcio liderado pelo IPS, os entrevistados caracterizaram o meio ambiente interno do IPS da seguinte forma: a) Não sentiram a necessidade de caracterizar; b) Apenas precisaram de ter uma noção; c)

Preocuparam-se em consultar alguns docentes e ter mais conhecimentos sobre a Cultura Avieira; d) Conheciam as capacidades e o percurso do IPS.

- **Meio Ambiente Externo**

Na tomada de decisão para integrar o consórcio liderado pelo IPS, os entrevistados caracterizaram o meio ambiente interno do IPS da seguinte forma: a) Sentiram a necessidade de o caracterizar em diferentes componentes (educação, gestão, agricultura, enfermagem e desporto); b) Alguns já conheciam e não sentiram necessidade de caracterizar; c) Procurar pontos de apoio, de alargamento e conquista de parceiros para trazer para o projeto; d) Houve necessidade de caracterizar os que estavam para integrar o consórcio e o projeto.

- **Alternativas**

- **Avaliação**

Em relação às alternativas a ter em conta todas para aderir ao consórcio: a) Tiveram em conta algumas alternativas; b) Tentaram ter em atenção os pormenores; c) Não tiveram dúvidas; d) Tiveram em conta todas; e) Só consideraram o fator das comunidades avieiras.

- **Satisfação**

As alternativas satisfizeram os entrevistados principalmente na altura de integração do consórcio.

- **Antecipação**

A maioria dos entrevistados consideram a necessidade de antecipar os problemas e obstáculos que possam surgir-lhes ao longo da implementação do projeto.

- **Problemas**

- **Necessidade de Focalização**

Os entrevistados tiveram em conta todos os problemas existentes e focaram-se neles e têm consciência dos mesmos

- **Necessidade de Antecipação**

Existe uma certa consciencialização da necessidade de antecipar os problemas e obstáculos que possam surgir-lhe ao longo da implementação do projeto, principalmente do ponto de vista teórico.

- **Necessidade de Resolução**

A maioria dos entrevistados refere que não existe necessidade de resolver os problemas somente a partir do momento em que surgirem, apesar de alguns referirem que deve haver uma ação preventiva.

- **Integração no Consórcio**

- **Força Negocial**

A integração no consórcio permite ter mais força negocial e existe algum reconhecimento.

- **Resiliência**

A integração no consórcio garante mais capacidades para enfrentar problemas atuais e futuros do ponto de vista teórico através da: obtenção de determinados objetivos de investimento e de chegar a determinadas pessoas; demonstrar às pessoas, pela ação, que a Cultura Avieira é ancestral, que tem valor e que devemos valorizá-la. Contudo, depende muito das dinâmicas que os parceiros forem sabendo implementar e desenvolverem ao longo do processo e se existir uma infraestrutura por trás tem-se mais força.

- **Racionalidade**

A maioria dos entrevistados refere que a adesão ao consórcio foi racional.

- **Fatores emocionais**

Houve fatores emocionais que pesaram na decisão, eventualmente, porque o Tejo e a Cultura Avieira estão muito dentro de si e devido a fatores emocionais, de identidade com os objetivos do projeto, com os traços culturais em causa, laços afetivos pessoais, a proximidade foi fundamental.

- **Intuições**

Os entrevistados decidiram pela adesão ao consórcio intuitivamente.

- **Experiências (PI/PC)**

A maior parte dos entrevistados não têm experiência em projetos de investimento. Apenas um entrevistado têm experiência em projetos de investimento. Contudo, têm alguma experiência em projetos de cooperação/consórcio.

- **Vantagens e Inconvenientes**

As vantagens neste modelo são: a) permitir que as pessoas e as instituições tenham a força que sozinhas não teriam; as portas abrem-se com mais facilidade, quando temos um consórcio; b) as pessoas sentirem que se trabalha a favor delas.

Os inconvenientes que este modelo tem são o não ser reconhecido e de estarem dependentes de algumas imposições externas;

À partida têm muito mais vantagens do que desvantagens mas também depende muito do tipo de parceiros, do tipo de intervenção e do papel que cada parceiro assume no consórcio.

- **Risco de decisão**

A existência deste consórcio de entidades não diminui o risco de decidir e agir pois o consórcio não teve tanta implicação neste projeto.

- **Receios**

Não existe receio de errar, e os entrevistados estão dispostos a corrigir os seus erros como se pode ler “Já errei no consórcio e tive oportunidade de apresentar as razões e de as corrigir e “estou disposto porque tenho como princípio de vida corrigir os erros que possa cometer”.

## **B. GESTÃO EDUCATIVA DAS ORGANIZAÇÕES**

- **Liderança IPS**

- **Condições**

Alguns entrevistados consideram que o IPS reúne condições para liderar um projeto simultaneamente de natureza cultural. Contudo, a maioria considera que economicamente não.

- **Mentalidades**

A maioria dos entrevistados considera que as mentalidades dos líderes do IPS contribuem para que o projeto seja bem-sucedido.

- **Mudança de Perspetivas**

Existem condições para uma mudança de perspetivas nos decisores intervenientes.

- **Aproximação Humana**

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

- **Sucesso**

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

- **Virtudes**

Virtudes da liderança referidas pelos entrevistados foram: a) É muito correta e taxativa, muito direta e pugna pelos objetivos certos, não está com rodeios; b) A

perseverança: - “temos que andar”, “temos que fazer”, “temos que nos juntar”, “temos que nos reunir”, “temos que decidir” e isso para mim é uma das coisas”, “não desanimar”, “andar para a frente é super importante”; c) “Saber negociar com os municípios e nunca se dar por vencida por muito que os decisores das Câmaras mostrem indiferença” d) “Boa vontade”, “apoio formal”, “virtudes fracas”. e) “A nível cultural tem imensas virtudes, depois a nível factual, digo economia, não tem resultado”; f) “Uma mulher que impõe alguma verdade no que diz e que leva a que se acredite que o empenho dela existe”; g) “O empenho, a atenção pelo projeto, sobretudo esse cuidado demonstrado”; h) “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”.

- **Defeitos**

Os defeitos da liderança referidos foram: a) Pouca capacidade negocial devido aos seus próprios estatutos, estando receosa a pensar onde é que o IPS se vai meter e enquadrar, se fica mal visto com algumas decisões, ou se é chamado à atenção pelo ministério; b) Funciona muito por amizades; c) Morosidade na concretização de alguns projetos; d) Empenho não efetivo em envolver as instituições num efetivo trabalho de parceria, nomeadamente as escolas que sempre funcionaram e continuam a funcionar como universos separados e segregados em vez de terem uma intervenção transversal às várias escolas; e) Falta de liderança e carisma; f) “um bocadinho de afastamento em relação a quem realmente trabalha em prol do projeto”; g) “O facto de ser uma instituição obrigada a cumprir com uma série de requisitos torna o processo um bocado lento”.

## **C. FILANTROPIA, O ALTRUÍSMO E A COOPERAÇÃO**

### **C1. FILANTROPIA**

- **Favorável**

- **Meio Ambiente Interno**

O meio-ambiente *interno* ao consórcio é favorável aos atos filantrópicos, uma vez que : a) É favorável à filantropia, muito embora determinados consortes possam não o ser; b) Há empresários para os quais a filantropia não se aplica; c) “A única medida em que acho favorável é nas adesões individuais e eventualmente, nalgumas adesões institucionais ao projeto”.

- **Meio Ambiente Externo**

O meio-ambiente *externo* ao consórcio aparentemente é favorável aos atos filantrópicos mas depois não. Apesar de parecer favorável encontram-se muitos anticorpos; este meio ambiente tem muitas pessoas e entidades que podem também ser um entrave ao projeto e aos atos filantrópicos;

- **Confiança - Parceiros e Líder**

A confiança nos parceiros, e nomeadamente no líder, é necessária para a prática filantrópica, pois tem que se confiar que estão lá todos de boa vontade e a lutar pela Cultura Avieira sem olhar a objetivos económicos mas não se sabe até que ponto, porque os parceiros são todos muito desconfiados uns dos outros. Tem que haver uma confiança total na liderança. É importante, reconhecer a sua importância, mas não é um fator determinante. “Se o líder não acreditar que o trabalho voluntário é em prol do projeto pode até considerar que se nos podemos estar a aproveitar da estrutura IPS para qualquer outro objetivo pessoal”. A confiança é importante mas mais do que a confiança é preciso uma atitude motivadora, de parte a parte.

- **Limites**

Apesar da maioria dos entrevistados considerar que há limites para a filantropia, eles são ultrapassados pelas pessoas que lideram o consórcio e pelas outras. “Estamos a falar e a trabalhar com pessoas, por isso os limites são esses, uma minoria considera que não há limites, vai até onde a organização e os elementos do projeto possam dar e ajudar”.

- **Dificuldades**

Existem algumas dificuldades na prática do ato filantrópico porque as pessoas têm os seus ordenados e rendimentos, e com eles financiam ações para se atingirem objetivos que de outra forma não seriam atingidos. Quantas vezes se participa só por divulgar e as pessoas ficam meio desconfiadas, a mentalidade delas não está aberta para isso. Contudo, sempre que se tenta praticar tem-se bons resultados. As dificuldades prendem-se também com cansaço, com o desgaste. Quanto às dificuldades os entrevistados referem. a) Experimentei na medida em que acreditei, dei tudo e muitas vezes não recebi aquilo que achava que seria natural, pelo processo natural das coisas,

da evolução natural do projeto que não evoluiu; b) Sim, até a nível familiar...eu dou sem esperar receber nada em troca e é difícil explicar isto aos outros; c) Não tenho tido dificuldades pela vontade, pela motivação e pela, com alguma imodéstia, capacidade que tenho de dar sem esperar em troca; d) existência de pessoas com interesses próprios e particulares.

- **Investimento do Coordenador**

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.

- **Atitude**

Considera-se a atitude do coordenador como um ato filantrópico, mas o coordenador não podia fazer isso, não o devia ter feito.

- **Progressão**

Apesar de que foi importante para a progressão do projeto.

- **Reconhecimento**

O coordenador mereceu reconhecimento mas não foi reconhecido.

## **C2. ALTRUÍSMO**

- **Favorável**

- **Meio Ambiente Interno**

O meio-ambiente interno ao consórcio não é favorável aos atos altruístas.

- **Meio Ambiente Externo**

O meio-ambiente externo ao consórcio não é favorável aos atos altruístas.

- **Confiança – Parceiros**

A confiança nos parceiros é necessária para a prática altruísta.

- **Expectativas**

A expectativa é racional.

- **Limites**

Há limites para a prática altruística, porque “uma pessoa chega a uma determinada altura em que vê tantas portas fecharem, vê tantos problemas à sua volta e diz para si própria “então eu estou a fazer aqui o melhor que posso e sei e estou a enfrentar estes entraves todos, estas situações todas e estes limites, então o que é que estou aqui a fazer?”; Até podem haver limites mas normalmente não dá bom resultado. O altruísmo é ilimitado, mas só conseguimos vestir a pele do outro quando estivermos motivados para isso. Existem perdas financeiras. Contudo existe confiar, dar, sabendo que se pode dar muito, fazer muito pelo outro de uma forma desinteressada mas é bom ter, no fundo, a consciência de si para melhor se dar. O nosso limite maior são as outras pessoas, que impõem limites aos atos altruístas.

- **Dificuldades**

Existem dificuldades para a prática do ato altruísta porque quem pratica o altruísmo não espera por reconhecimento, mas na parte em que todos sabem que o altruísmo está presente, que o altruísta está a dar o seu melhor e as pessoas e as instituições não lhe dão valor absolutamente nenhum. A própria sociedade tem preconceitos e avalia com base em juízos de valor.

São os valores individualistas, atrabiliários e sectários que predominam e que sendo concorrenciais desvalorizam e reprimem e condicionam toda a possibilidade do desenvolvimento da solidariedade e dos atos altruístas. No fundo, a dificuldade é a pessoa trabalhar, trabalhar e acreditar e há um dia em que há um muro e esse muro não se consegue passar e advém quase sempre do facto da falta de reconhecimento.

As dificuldades muitas vezes são pessoais pela marca de um certo egoísmo, de um certo orgulho, das limitações ou incapacidades próprias de sair de si. Na tomada de decisões, na definição de objetivos, nos meios a envolver, há dificuldades que se devem ter em conta.

- **Investimento do Coordenador**

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.

- **Atitude**

A sua atitude é considerada como um ato altruísta.

- **Progressão**

Foi muito importante para a progressão do projeto.

- **Reconhecimento**

Apesar de não ter havido um reconhecimento total.

### **C3. COOPERAÇÃO**

- **Confiança – Parceiros e Líder**

A confiança nos parceiros, e nomeadamente no líder, é necessária para a cooperação entre pares e esperam sempre que os outros se envolvam e ajam também de uma forma cooperadora.

- **Expectativas**

Esta expectativa, para a maioria dos entrevistados é racional uma vez que há uma formalização das coisas, esperam-se respostas.

- **Limites**

Quanto aos limites de cooperação metade refere que há limites e outra metade que não.

- **Dificuldades**

A maioria não tem experimentado dificuldades na prática do ato cooperador. Os que tiveram dificuldade alegam que *“muitas vezes as pessoas não se regem pelos mesmos valores, 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”*.

### **C4. QUESTÕES FINAIS SOBRE ALTRUÍSMO, FILANTROPIA E COOPERAÇÃO**

- **Importância**

Os atos altruístas, filantrópicos e cooperadores são muito importantes para o projeto. São eles que mantêm o projeto à tona e são eles que têm dado o impulso ao projeto.

- **Recompensa**

Os atos altruístas e filantrópicos devem ser recompensados: a) Na forma de reconhecimento da organização, da pessoa e do seu trabalho assim como do projeto; b) Tem que ser reconhecidos para a moral da pessoa esta cá em cima e saber que está no projeto e, financeiramente também porque sem dinheiro não há projeto; c) O reconhecimento da Cultura Avieira como património nacional. Apesar de ter sido referido apenas por um entrevistado que não devem ser recompensados, pois deixaria de ter esse espírito voluntário;

- **Competição**

- **Vantagens**

O espírito competitivo é vantajoso para o projeto se existirem regras para seguir e se for uma competição sadia onde todos façam o mais possível para o projeto vingar.

- **Desvantagens**

O espírito competitivo é desvantajoso para o projeto porque: a) Vai dar azo a querelas e a competições que em nada beneficiam o projeto, vai dividir as pessoas e é muito desvantajoso; b) É altamente prejudicial; c) Se entrarmos em competição com as pessoas que estão no projeto pode ser muito mau, à partida não veria nenhuma vantagem no espírito competitivo, porque associo isso a tudo ao que há de mais negativo naquilo que eu chamo a natureza humana. d) Quando a competição passe a ser por interesses pessoais, em desfavor dos interesses de todos os que estão no projeto.

- **Motivação**

O espírito competitivo motiva-nos a dar o nosso melhor desde que não seja um espírito que nos leve a ganhar tudo e mais alguma coisa passando por cima das pessoas todas ou seja do que for, pois querer fazer e suplantar-se é bom para o projeto e se for entendido como motor de mais trabalho, de mais vontade. Sem que fique depois numa concorrência. Quanto mais desafiantes forem os estímulos externos mais somos chamados a concretizar os nossos objetivos.

- **Sucesso**

O seu sucesso depende do sucesso dos parceiros no projeto.

- **Interação**

As pessoas e as entidades têm interagido e cooperado entre si muito pouco.

- **Organizações de Apoio**

- **Cooperação**

As OA têm acarinhado e cooperado com o projeto, na ignorância, analfabetismo e má-fé, porque um projeto desta envergadura com tantas entidades envolvidas só podia ser apoiado e não o é, por razões que desconheço. Os entrevistados referem que não têm sentido facilidades, nunca tiveram apoio de organizações nenhuma. Todas as OA que tentaram aproximar-se e compreender acabaram por apoiar, as outras não. Têm sido, de certa forma formas muito frustrantes. Este projeto está muito dependente da vontade das organizações.

- **Objetivos**

A maioria dos entrevistados considera que os objetivos têm sido atingidos, porque se tem trabalhado e lutado para atingir mas têm tido poucos resultados. Os objetivos pessoais têm sido altamente atingidos, não tanto por esforços institucionais mas por empenhos altruístas de membros individuais deste projeto, nomeadamente o líder operacional. Contudo uma minoria considera que não têm sido atingidos. Mas é difícil avaliar se os objetivos 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.

- **Perceção**

As perceções que os entrevistados têm sobre a forma como os presidentes de Câmara agiram até hoje em relação ao projeto, são:

- a) O que é culto, que vê bem o projeto e que o apoia - e são só dois ou três - e há os outros que vêem bem o projeto mas que por razões que desconheço fizeram tudo e mais alguma coisa para boicotar o projeto;
- b) Pode haver um ou outro com uma posição mais camarária ou mais interventiva mas a maioria eu acho que está fora;
- c) Há Câmaras que deram mais ao projeto do que outras, há municípios que têm tratado mal o projeto;
- d) Até hoje, o único presidente de câmara que sei que fez alguma coisa foi o de Salvaterra de Magos. Não ouço falar em mais nenhum. São pessoas que não têm competência para estar à frente das Câmaras.
- e) Maioritariamente contra o projeto;

- f) Foram várias instituições que se empenharam mas que em muitos momentos desconfiaram e também em muitos momentos baixaram os braços;
- g) Desiludiram-me muito.

- **Intenções**

Quanto às intenções, até que ponto tem havido boa ou má-fé da parte das entidades externas (OA – organizações de apoio) em relação ao projeto:

- a) de má-fé. Temos encontrado muitas portas fechadas sem justificação;
- b) Não sei se é boa fé ou má fé. Eu penso que é uma de deixar andar e logo se vê o que vai acontecer.
- c) Há OA que não estão de boa vontade, mas também há as que estão com o projeto;
- d) Tem havido alguns compromissos que têm sido assumidos, se bem que, boa parte deles depois não seja cumprida na prática;
- e) Não conheço, mas creio que houve algum desinteresse;
- f) Não posso considerar que tenha havido má-fé.

- **Voluntários**

- **Cooperação**

Quanto á cooperação as respostas foram bastante divergentes:

- a) Tem havido cooperação da parte de muitos voluntários externos ao projeto;
- b) Eu não tenho muito conhecimento disso;
- c) Creio que para além do coordenador e de alguns elementos da equipa não houve muito mais.

- **Relevância**

A importância desse trabalho para a implementação do projeto:

- a) A parte humana mais importante para o projeto singrar, porque muitas pessoas apoiam o projeto individualmente;
- b) É importante mas o voluntário só se faz uma vez por outra, não se pode fazer todos os dias;
- c) Importantíssimo, não havia projeto;
- d) Poderia ter sido mais valorizado e também podia ter dado mais respostas se o projeto tivesse começado a ser implementado em tempo útil;

- **Reconhecimento**

O trabalho voluntário foi reconhecido e valorizado pelo consórcio:

- a) Não foi reconhecido;
- b) Reconhecido mas de uma forma pouco visível;
- c) Apenas com reconhecimento pela acção, mas não havendo um trabalho muito marcado, não houve depois essa necessidade de reconhecimento.

#### **D. CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS DE LIDERANÇA**

- **Consórcio**

- **Aprendizagens**

As práticas de trabalho em consórcio têm facilitado o processo de aprendizagens do espírito de missão e dos objetivos a atingir:

- a) Muito bom para a aprendizagem da missão e dos objetivos;
- b) Há sempre aprendizagens, há sempre coisas novas que ficam, que vamos observando e vamos vendo e que quem quer aplicar a seguir, pode tentar aplicar para ver se funciona;
- c) Muito, porque essa partilha estimula a aprendizagem;
- d) Tem havido aprendizagens por parte dos intervenientes mais ativos, dos que estão nos projeto pelas boas razões, pelos princípios do altruísmo, da empatia, de não esperar ganhar nada em termos pessoais com a consagração do projeto;
- e) É claro que se houve três congressos, se houve o cruzeiro religioso, se houve as newsletters, é claro que ajuda;
- f) Sim têm facilitado porque é um trabalho de discussão e partilha de experiências e de práticas;
- g) Pouco visível;
- h) Não acho que tenha havido aprendizagens.

- **Adaptação**

O consórcio adaptou-se às condições do meio-ambiente externo. O papel do líder tem facilitado essa adaptação:

- a) Tem tentado adaptar-se às condições externas;
- b) Não sei se adaptou;
- c) Não se ambientou totalmente;

- d) Acabou por se deixar enformar pelos constrangimentos e pelas limitações do ambiente externo;
- e) Contornando obstáculos, fazendo as coisas sem esperar o apoio das instituições, exemplo a OLLEM que levou avante o projeto do restaurante sem qualquer apoio externo;
- f) Creio que se adaptou de mais. Não foi capaz de vencer os atritos que foram surgindo;

- **Papel do Líder**

- **Ameaças**

O papel do líder no combate às ameaças externas:

- a) Pouco visível;
- b) Nessa área estou um pouco fora;
- c) Não é por ouvir um não que vai deixar de estar e de agir;
- d) Do ponto de vista formal, o mais enérgico possível;
- e) Está tudo na mesma;
- f) A líder tem deixado isso para o coordenador, não se tem aventurado nessas lutas;
- g) Não tem sido fácil por causa das organizações externas que nem sempre ajudam e dos objetivos que nem sempre são atingidos.

- **Clareza de regras e procedimentos**

As regras estabelecidas e os procedimentos do líder têm sido claros:

- a) Nem todas têm sido claras, quando algumas circunstâncias exigiam;
- b) Não tenho conhecimento;
- c) Têm sido claros;
- d) Não é que o líder não tenha sido claro mas as conquistas que tem conseguido não fazem parte do seu património genético e acabam por não ser incorporadas nesse património genético, ficam muito pelo plano formal e não são integradas;
- e) Há momentos em que as coisas são mais claras, depois há recuos.

- **Voluntários**

- **Importância**

A importância dos voluntários para a estratégia do consórcio: a) Fundamental; b) Decisiva; c) Importante; d) Preponderante.

- **Reconhecimento**

O valor dos voluntários foi reconhecido: a) Não foi reconhecido como devia; b) Reconhecido embora relativamente; c) Reconhecidos uns em relação aos outros; d) Não se vê nada de concreto feito, por isso não há reconhecimento.

#### **E. CULTURAS SOCIAIS**

- **Projeto**

- **Inovador**

O projeto do consórcio é inovador:

- É inovador, porque ao juntar associações sem fins lucrativos, empresários, câmaras municipais, politécnicos e universidades, e mesmo a igreja, ao juntar tudo isto e levar um projeto desta natureza e amplitude para a frente é muito inovador;
- Em todos os níveis. É um despertar do adormecimento que teve uma cultura com cerca de oitenta povos ao longo do Tejo;
- É inovador, porque conjuga cultura e economia; um projeto que junta vários concelhos para desenvolver uma região;
- Em termos gerais é um modelo inovador e muito pouco testado em Portugal. A este nível do desenvolvimento local comunitário e nesta região ainda é mais inovador porque aqui ainda é um deserto maior de experiências colaborativas e cooperativas em torno de aspetos culturais essenciais da comunidade da borda-d'água.
- Porque trabalha com espírito de altruísmo cooperação, algo que não é comum;
- Tem a vontade de valorizar os recursos endógenos, da cultura e tudo o mais mas, por se tratar muito deste aspeto inovador e imaterial, não teve reconhecimento.

- **Riscos**

A inovação, caso considere o projeto inovador, tem riscos:

- Tem o risco de não se realizarem, daí resultando ajustes de contas;
- Tudo tem riscos;

- c) É por isso que contamos com muita gente;
- d) Não só tem riscos como surge em determinados meios como uma ameaça, como um alvo que parece ser aterrador dos poderes instituídos e instalados que acham que a inovação é um fator de perturbação. Acham implicitamente porque não o assumem;
- e) Há o risco de abandono e, por falta de reconhecimento dos atos praticados, pode faltar a motivação;
- f) Tem riscos de não ser reconhecido;
- g) Tem riscos no sentido em que não é fácil levar determinadas mentes a inovar e o risco de a inovação excessiva pôr em risco a cultura que se quer preservar

- **Consórcio**

- **Iniciativa**

O espírito de iniciativa tem-se manifestado no consórcio: a) quer nos projetos apresentados, quer nas atitudes, nos passos que foram dados, nas decisões, nas iniciativas; b) Manifestou-se e depois caiu; c) Tem sido decrescente, certamente pelo facto de as entidades externas que deveriam apoiar o projeto não o fazerem.

- **Ambiguidade**

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

- a) Não tem havido ambiguidades quanto aos objetivos, mas quanto aos meios sim;
- b) Talvez;
- c) Não tem conhecimento;
- d) À partida pareceria que não mas na prática os intervenientes, os parceiros acabavam por ter agendas ocultas que não eram inicialmente explicativas e que só com o decurso do tempo se vieram a revelar que acabavam por essas ambiguidades vir ao de cima
- e) Sim. Há pessoas que se têm aproveitado politicamente do projeto em proveito próprio, temos tudo feito para não atentar nessas ambiguidades.

- **Comunicação**

A comunicação do interior do consórcio para o exterior tem sido eficaz: a) Muito pouca comunicação para o exterior; b) Não sei; c) Tem, mas podia ser melhor. O Consórcio devia apostar numa publicação periódica e um bom sítio de internet; d) Tem

sido eficaz não por conta dos laços institucionais mas por conta do trabalho do voluntários; e) Não.

- **Conhecimento**

A estratégia e os objetivos têm sido conhecidos e reconhecidos no exterior: a) Não, devido a essa falta de comunicação; b) Não tem conhecimento; c) Têm sido bastante conhecidos e quase sempre mais reconhecidos no exterior do que no interior; d) Muito pouco.

- **Implementação de Medidas**

Foram implementadas medidas para corrigir falhas de comunicação: a) Não; b) Não tenho conhecimento; c) Acho que sim.

- **Papel das Organizações de Apoio**

- **Colaboração**

As organizações de apoio (OA) ao projeto, que pertencem ao Estado, têm colaborado na implementação da estratégia: metade dos entrevistados disse que não, outra metade disse que sim.

- **Interesse**

As OA têm manifestado interesse em relação ao projeto: quatro dos entrevistados pensa que sim; dois dizem que as OA têm demonstrado algum interesse um diz que têm demonstrado muito interesse e o último diz que não têm mostrado interesse nenhum.

- **Indiferença**

As OA têm manifestado indiferença em relação ao projeto: a) Muitas delas têm, porque estão viradas para outros objetivos que consideram prioritários na ótica deles; b) Alguma; como o caso dos municípios; c) Atentas, vigilantes mas indiferentes não.

- **Hostilidade**

A maioria dos entrevistados diz que as OA têm sido hostis em relação ao projeto; dois não notaram nada e um pensa que não.

- **Contribuição**

As OA na sua maioria não têm contribuído, de uma forma geral, para o sucesso do projeto. No entanto, alguns pensam que de uma forma têm contribuído.

- **Ação – OA**

As ações dessas OA são fundamentais para o sucesso do projeto:

- a) Sim, são elas que procederiam à divulgação e ao apoio ao projeto, assim como outros incentivos para que o projeto fosse levado para diante; b) Porque têm o poder de tornar o projeto bem sucedido; c) Isto é o desenvolvimento de uma região e portanto se as pessoas estão à frente do desenvolvimento da região e não colaboram a região não se desenvolve.

- **Ação - Câmaras**

A ação das Câmaras para a estratégia do consórcio é fundamental. Era importante que interagissem mais, que se disponibilizassem mais e que conhecessem melhor os seus meios, porque elas nem conhecessem os seus próprios meios; Assumissem o rosto do projeto. Acabaram por ser mais fatores de bloqueio do que de promoção da estratégia do consórcio. São inoperantes, apresentam unicamente obstáculos. Não souberam relacionar institucionalmente, no sentido de ganhar força e peso. Foi uma ação fraca.

- **Egoísmo – Câmaras e OA**

“Há muito egoísmo da parte dos dirigentes, não é da entidade em si mas da parte dos dirigentes. Há um egoísmo que tem uma fundamentação muito legítima que é autopreservação e autoreprodução institucional desses organismos oligárquicos ou de extensão dos poderes centrais do estado que servem para garantir a sopinha na mesa de muita gente que se não tivesse esse emprego não arranjaría mais nenhum. As Câmaras só pensam em números e esquecem as pessoas. Há um egoísmo que, nalguns momentos, não permitiu que se criasse, por exemplo, uma grande zona Tejo e que se pudesse por aí também viabilizar algumas questões que por si só não se conseguiriam resolver. Há por isso egoísmo negativo, porque há egoísmo positivo no sentido de dizerem que vão fazer alguma coisa na minha Câmara... neste projeto não fizeram nem em conjunto com as outras Câmaras nem sozinhas. É um egoísmo total.”

- **Perceções**

A perceção que tem sobre a forma como os presidentes de Câmara agiram até hoje em relação ao projeto:

- a) Tenho a percepção que alguém com poderes para isso decidiu que não quer o projeto para o Ribatejo, afastando as Câmaras e os presidentes;
- b) Desligaram-se completamente, agiram muito pouco porque não lhes dá grandes votos, as comunidades são muito pequenas e eles não entendem que isto pode ser uma fonte de desenvolvimento para os concelhos;
- c) Agiram de forma muito descomprometida, o novo presidente da Câmara de Salvaterra de Magos é novo e está a tentar entrar no projeto, está interessado;
- d) Tem sido muito variável porque tem sido durante os períodos iniciais não puderam dizer que não No decurso do projeto porque as implicações do seu envolvimento no consórcio colidiam com as suas agendas e as suas limitações. Constrangimentos financeiros: - acabaram por reagir muito mal em relação ao projeto.
- e) Alguns agiram no sentido de dar a sua presença, as suas ideias, mas a maior parte não teve grande presença;
- f) De uma forma geral os presidentes têm-se alheado. O comportamento de quem de direito neste projeto não foi o mais correto.

## **F. INTELIGÊNCIA E LIDERANÇA EMOCIONAL**

- **Valorização – avieiros**

Os avieiros sentem hoje a valorização da sua cultura:

- a) Bastante devido ao projeto estar ativo e ao papel do consórcio que tem divulgado a Cultura Avieira no país e também no estrangeiro, como por exemplo em Espanha
- b) Sentem que a cultura deles está a ser valorizada , que o projeto está a trabalhar em prol da defesa da sua cultura, fala-se mais na Cultura Avieira e os próprios avieiros falam mais das suas famílias e das suas vidas e aldeias
- c) Grande parte deles ainda não conhece o projeto principalmente ali no Escaroupim
- d) Acho que essa é a principal conquista humana de tudo isto, emerge um orgulho avieiro.
- e) São pessoas que nem perceberam muito bem o que lhes estava a acontecer quando apareceu lá o Dr. João Serrano a dizer que queria estudar a vida deles.

f) Alguns mais evoluídos, que eu conheço, agarraram isso e foram extremamente inteligentes, há outros que não conseguiram perceber e até fogem disso.

- **Foco – pessoas**

O foco nas pessoas é relevante para a estratégia: a) Fundamental; b) Relevante; c) Essencial; d) Importante.

- **Orientação**

A liderança do projeto contribuiu para acentuar a orientação para as pessoas: a) Sim; b) Não, a Doutora Teresa deixou isso nas mãos do coordenador; d) Esforçou-se.

- **Concretização**

A orientação é benéfica para concretizar a estratégia do consórcio.

- **Afetos**

Afirma-se que no Projeto Avieiro predominam os afetos. Porque se fossem os aspetos formais o projeto dos avieiros transformar-se ia em mais uma candidatura formal a alguns fundos maioritariamente comunitários e seria uma boa forma de estragar uma realidade que se quer recuperar

- **Emoções**

As emoções são muito importantes para o projeto. A Cultura Avieira ajuda a potenciar essas emoções.

- **Valorização – aspetos emocionais e afetivos**

No processo de liderança valorizaram-se os aspetos emocionais e afetivos. Pode não ser muito, mas sim. Na liderança operacional sim, na liderança institucional muito pouco por causa dos constrangimentos e da falta de emoções a montante que a instituição líder carrega. Acompanhou-se de perto as pessoas e ouviram-se de muito perto, tendo-se ganho uma nova sensibilidade para os seus problemas. A liderança conhece-nos, há emails, há reuniões, portanto, naturalmente, as coisas acontecem.

- **Educação – pessoas e organizações**

O projeto ajudou a educar as pessoas e as organizações de acordo com um novo espírito e com novos princípios:

- a) Aglutinou pessoas que não se conheciam, experimentaram-se novas práticas sobre como fazer e fazer bem as coisas, abriu caminhos que estavam fechados em diversas componentes;
- b) Ajudou muito em algumas organizações.
- c) Foi uma aprendizagem mais para umas pessoas do que para outras mas eu notei muitas mudanças, nomeadamente em muitos estudantes aqui da escola que se envolveram ao longo do tempo no projeto.
- d) Ajudou, mas é uma meta que não está atingida na totalidade, mas foram dados passos nesse sentido.

- **Liderança**

- **Emoções**

A liderança tem tido consciência dessas emoções e das emoções dos outros:

- a) Tem sabido gerir esse tipo de sentimentos que depois se traduz em relações e em novas iniciativas e em novos projetos;
- b) Tem andado no terreno a lidar com as pessoas e estas apercebem-se disso, houve algum contacto que foi transmitido entre os consortes e que se percebeu que poderia também influenciar
- c) Não tem tido consciência porque existe distanciamento entre ela e os que estão no terreno

- **Sintonia**

A liderança tem estado em sintonia com os sinais que são emitidos pelo projeto.

- **Empatia**

A liderança tem privilegiado a empatia no relacionamento institucional.

## **G. MODELO DE LENTE**

### **• Decisão**

Os factos marcantes na sua vida, ou ao longo dela, contribuíram para o levar à decisão de aderir ao Projeto Avieiro:

- a) Observar o modo como as pessoas viviam dentro dos barcos, as mulheres tinham aí os seus filhos, as más condições ao longo da sua vida, tudo isso me marcou muito
- b) Um dos motivos que me leva a fazer isto, este projeto é o eu estar na minha região.
- c) Foi diversificar os meus negócios, vi isto como um nicho de mercado no meu negócio.
- a) As minhas experiências influenciaram a minha decisão. Foi uma tomada de decisão racional, pensada, mas que está de acordo com essas experiências.
- b) Com um percurso diferente eu certamente não teria aderido ao projeto
- c) 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.
- d) Houve uma procura de estar com as pessoas, de envolver o mais possível a vida com a vida dos outros.

### **• Valores**

Os valores por si adquiridos coincidem com os que reconhece na Cultura Avieira

- a) Houve valores que adquiri na minha vida pessoal e profissional que coincidem
- b) Nos meus negócios tenho e transmito para os meus clientes a afetividade, amizade, solidariedade
- c) Conhecer outras pessoas com os mesmos valores da seriedade e da honestidade, ligadas à Cultura Avieira
- d) Foi porque tive um percurso de vida em que consolidei um determinado tipo de valores e atitudes relacionais que me levou a aderir empaticamente e quase de imediato ao projeto
- e) Coincidem no âmbito familiar, da proteção, da atitude de sobrevivência e também na cultura própria de cada instituição familiar e por aí muito desta proteção também sinto coincidir

- f) 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.

- **Crenças**

As crenças influenciaram a sua decisão de participar no consórcio: a) Cem por cento; b) Influíram bastante; c) As minhas crenças influenciaram porque no meu processo de tomada de decisões deixo-me levar pelas minhas crenças, pelos meus valores; d) Acho que se deve fazer qualquer coisa pelo nosso país, não estar à espera que o país faça por nós, e nesse sentido acho que o projeto tem tudo a ver; e) A dimensão da crença não influenciou muito a não ser no sentido de integrar também uma religiosidade própria da Cultura Avieira; f) 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.

- **Missão**

A missão a que se propõem na vida:

- a) Continuar a agir para valorizar as pessoas.
- b) Divulgar a minha região.
- c) De um missionário, a de me sentir bem comigo mesmo e com os outros, com estes valores de partilha
- d) “Eu sinto-me feliz através dos outros, da felicidade que posso fomentar e inspirar nos outros”, são boas intenções que mantenho porque fico genuinamente feliz quando acontecem coisas boas às pessoas com quem eu me relaciono
- e) Gostava que quando morresse dissessem, que eu fui a pioneira e tentei desenvolver o Tejo e os avieiros era isso que eu gostava, que se lembrassem de mim.
- f) Espero manter este espírito de altruísmo e de cooperação ao longo da vida, dizem que com a idade nos tornamos egoístas e eu estimo que isso nunca me venha acontecer, não quero tornar-me egoísta!!
- g) No fundo, posso sintetizar, viver bem, ajudar outros a ter também uma vida melhor.

- h) 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.

## V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A partir das questões que serviram de base para esta investigação, foi feita uma análise quantitativa e qualitativa relativamente ao objeto referido, tanto a partir da revisão da literatura, bem como do conteúdo das entrevistas e dos questionários que realizámos. Tivemos também em conta as notas de campo que o coordenador do projeto coligiu. Neste capítulo iremos proceder à triangulação dos resultados obtidos.

A apresentação é feita de acordo com a transcrição das opiniões dos entrevistados, não refletindo essas opiniões a do próprio investigador. A transcrição é feita de acordo com um procedimento técnico que visa facilitar a interpretação dos resultados. Por estas razões, optou-se por não colocar entre aspas as opiniões emitidas, para não sobrecarregar o texto, exceptuando-se casos muito pontuais, em que as afirmações são mais assertivas ou mesmo sarcásticas nalguns casos.

Por outro lado, há questões que são colocadas nas entrevistas que visam clarificar o papel do coordenador do projeto, no sentido de definir melhor a sua importância como colaborador externo. As opiniões emitidas são transcritas e nalguns casos o nome do coordenador do projeto é identificado. Perante as declarações gravadas, o investigador focou-se no seu objectivo e obrigou-se a transcrevê-las. O distanciamento foi rigoroso para evitar introduzir-se ruídos que distorcessem a análise de resultados, separando assim os dois papéis, o de coordenador e o de investigador.

A análise e a discussão são apresentadas por temas, de acordo com a estrutura do guião das entrevistas, e que é apresentado em anexo. Os inquéritos incidiram especialmente sobre as temáticas da liderança e da sua relevância para a gestão educativa e cultural das organizações. A introdução nos inquéritos das temáticas da filantropia, do altruísmo e da cooperação visou não só alargar o âmbito do instrumento, como possibilitar cruzar os resultados com os das entrevistas.

O compromisso do investigador é com os resultados, não havendo lugar para se expressarem opiniões pessoais sem fundamento. O guião das entrevistas está apresentado em anexo e ajuda a clarificar estas posições.

### 5.1 A RACIONALIDADE LIMITADA

Tendo em conta as sínteses das entrevistas e os pressupostos do enquadramento teórico sobre a racionalidade limitada, os resultados são apresentados.

Consideramos relevante perceber as motivações que terão estado na origem das decisões dos consortes em aderirem ao projeto.

Relativamente à tomada de decisão de integração no projeto, os participantes no estudo recordam o momento em que decidiram integrá-lo. A maioria aponta como razões de integração as razões afetivas e culturais, sentem uma empatia e identificação com esta Cultura Avieira. Trata-se de um conjunto de decisões nas quais parece ter pesado em primeiro lugar os aspectos afectivos, o que concorda com Beach (1997), ao referir que as primeiras opções dos decisores são aquelas que estão de acordo com os seus padrões de vida e de valores, mais do que com padrões de racionalidade e de seleção de entre várias opções.

Referem que este projeto é muito interativo e dinamizador e que irá ter um papel muito importante para que este património não seja esquecido. A decisão de integração é coerente com os seus valores de vida e com as suas expectativas. Os entrevistados referiram que a integração é coerente porque sentem que este é um legado que se vai deixar no nosso país. É um projeto que mexe com a identidade, com a origem, com as raízes e com as pessoas. Na tomada de decisão para integrar o consórcio liderado pelo IPS, a maioria dos entrevistados não sentiu a necessidade de caracterizar o meio ambiente interno e externo do IPS pois já o conheciam e sabiam das suas capacidades. No entanto, outros apenas precisaram de ter uma noção sobre a Cultura Avieira, de a caracterizar em diferentes componentes, e de nela procurar pontos de apoio à decisão o que, também aqui, comprova que o processo decisional não é o resultado de um processo otimizado, podendo resultar de um procedimento de substituição, que permite ao espírito humano processar a informação disponível e admiti-la como suficiente para basear a decisão, num processo que Simon designou como *satisficing*, ou decisão satisfatória (March, 1978).

Os entrevistados relevam igualmente a importância do alargamento e da conquista de parceiros para trazer para o projeto, como razões satisfatórias para aderir ao consórcio. No entanto, quando questionados sobre a necessidade de antecipar os problemas e obstáculos que pudessem surgir-lhes ao longo da implementação do projeto a maioria não sentiu essa necessidade. No entanto, para Simon (1978a), o ser humano admite a incerteza e consegue antecipar, tanto quanto possível, as consequências futuras das decisões presentes, no contexto em que são tomadas. Ora, num ambiente onde o risco de investir é elevado, a conquista de parceiros, proporcionada pelo consórcio, é

considerada suficiente para garantir um clima de segurança que certamente noutras condições não existiria. O que também é coerente com a dimensão das alternativas a ter em conta para aderir ao consórcio: os entrevistados tiveram em conta algumas, tentaram reter certos pormenores, mas concluíram não ser relevantes para justificar a adesão.

Relativamente aos problemas já existentes, não consideraram prioritário tê-los em conta, manifestando no entanto consciência de que eles existiam, não dando relevo às consequências futuras da existência de problemas atuais. Também aqui, e de acordo com Simon (1979), se revela “um vasto conjunto de situações nas quais a incerteza e a previsão antecipada não ocupam um papel central”.

Se a integração no Consórcio se pode considerar racional, ela foi também emocional e intuitiva: (i) foi racional porque a presença num consórcio foi admitida como lhes dando sem dúvida maior força negocial, garantindo-lhes mais capacidades para enfrentar problemas atuais e futuros. Consideraram mais fácil a consecução de determinados objetivos de investimento, aceder a determinadas pessoas com poder e demonstrar, pela ação, que a Cultura Avieira é ancestral, que tem valor e que se deve valorizá-la, como forma de se valorizar o próprio projeto de consórcio; (ii) foi intuitiva porque, embora não tendo experiências anteriores em projetos de investimento nem em projetos de cooperação/consórcio, admitiram a grande proximidade com a Cultura Avieira e com o meio ambiente regional, suficientes para justificar a decisão de aderir ao consórcio, o que concorda com Simon (1987), quando evidencia que “os processos não lógicos se baseiam em fatores fisiológicos ou outros que se inscrevem no meio físico e social do decisor”.

Por fim, segundo os participantes, o modelo de consórcio tem mais vantagens do que inconvenientes. Mais vantagens porque permite que as pessoas e as instituições passam a ter a força que sozinhas não teriam, que “as portas se abrem com mais facilidade”, e que as pessoas sentem que se trabalha a favor delas, embora tenha os inconvenientes relacionados com a dependência do tipo de parceiros, do tipo de intervenção e do papel que cada parceiro possa assumir no consórcio. A percepção do risco e da sua minimização evidencia a capacidade de adaptação das pessoas e organizações a meios-ambientes externos difíceis e está de acordo com Muchielli ao reflectir sobre as organizações e a percepção do risco, “estando o conjunto em relação dinâmica com todo um ambiente, e sendo capaz de evoluir em relação a esse ambiente” (Muchielli, 1979). Esta avaliação entre vantagens e desvantagens sendo favorável à

adesão, vem confirmar Simon (1983), quando considera que a racionalidade “pode focar-se em tratar poucos problemas de cada vez, com a expectativa de que, quando outros problemas surgirem, haverá também tempo para os tratar, nessa altura”.

## 5.2 A GESTÃO EDUCATIVA DAS ORGANIZAÇÕES

Considerámos anteriormente, na abordagem aos objetivos da investigação, que o esbatimento do individualismo em favor do personalismo, ou a valorização da pessoa sem a desvalorização do colectivo nos posicionava de uma forma diferente num mundo de partilhas com outros que nos são diferentes mas não indiferentes. Estas partilhas são obrigatórias porque interagimos com o outro permanentemente e concretizamos uma experiência de “comunidade e reciprocidade de seres diferentes” (Valée, 2003). Mais considerámos, que esta realidade se enquadra com as tendências atuais da cultura organizacional e em particular da cultura educacional, nas quais o conflito e os processos decisoriais provocados pela mudança apelam à intervenção de um novo tipo de liderança, num contexto que se pode considerar englobado na área da gestão educativa das organizações.

De acordo com os resultados das entrevistas, “o IPS reúne condições para liderar um projeto simultaneamente de natureza cultural e económica”. Considera-se que as mentalidades dos líderes do IPS contribuem para que o projeto seja bem-sucedido e que há condições para uma mudança de perspetivas nos decisores intervenientes, quer as do consórcio, quer das entidades e pessoas que com ele interagem. Às mentalidades são associadas as práticas do líder, que favorecem a proximidade humana dos membros do consórcio e são decisivas para o sucesso do projeto. Bergamini (1994) admite que “líderes e seguidores exercem papéis ativos na transformação e mudança organizacional”, e essa proximidade concorda com o que afirmámos, que *provoca o enriquecimento mútuo, com base na permuta de informações e experiências, e gera fortes sinergias organizacionais*. São da máxima importância para a organização, no sentido de empoderamento que Whitmore (1988) considera por se tratar de um processo interativo dinamizador de ações que exercem uma enorme influência não só nas entidades envolvidas directamente como também nas comunidades de proximidade, como as ribeirinhas, para as quais os projetos de desenvolvimento cultural e económico se direcionam. O foco no papel do líder e no empoderamento dos membros do

consórcio são aspetos relevantes quer da educação quer da cultura organizacionais, na perspetiva da mudança.

As virtudes apontadas à liderança confirmam que é perseverante, empenhada e atenta; correta, taxativa e direta (“não está com rodeios”); pugna pelos objetivos certos; sabe negociar com os municípios; é persistente, porque “nunca se dá por vencida por muito que os decisores das Câmaras mostrem indiferença”. Indicia por isso ser um tipo de liderança que favorece os acordos entre pessoas e entidades, realista, e que sabe encontrar formas originais de aproximar instituições, favorecendo consensos. De acordo com Bush (1995) tem as características de uma liderança de tipo colegial, *favorável à conquista de apoios para a inovação cultural e para a mudança organizacional*, como atrás consideráramos. Estas características confirmam igualmente Kotter (1997), Nanus (1992), Bryman (2004), Barroso (2007), Bolívar (2003) e O’Donnell (2009).

No entanto, alguns dos entrevistados referem que as virtudes da liderança são aparentes porque, “embora a nível cultural tenha muitas, depois a nível factual não consegue obter resultados”. Apesar de alguns entrevistados referirem essa aparência, há indícios que recolhemos nas notas de campo que provam que as virtudes do líder são reais, mas que este não consegue obter resultados devido às posições dos principais interlocutores e parceiros no processo (OAs), isto é, as Câmaras Municipais, a Nersant, e a CCDR-LVT, nomeadamente: (i) pela nota de campo 10, em que se pode verificar que presidentes de Câmaras faltam a reuniões decisivas mesmo estando nas instalações-sede do município (Salvaterra de Magos e Golegã), prometem e depois não cumprem com o prometido (Azambuja), desistem do consórcio à última hora – sem justificações – (Alpiarça), não mostram interesse pelo projeto embora sempre tenham afirmado institucionalmente o contrário (Almeirim), tenham destruído completamente duas aldeias avieiras históricas (Vila Franca de Xira) sem justificação, não tomem nenhuma medida de salvaguarda da Cultura Avieira – ao contrário do compromisso assumido – (Alcácer do Sal), não cumpram as promessas de concretização do memorando de investimento (Cartaxo), não queiram aderir ao projeto – sem qualquer justificação (Chamusca), não cumpram com o compromisso assumido publicamente de rever o PDM para legalizar e depois restaurar a aldeia histórica das Caneiras (Santarém); (ii) pela nota de campo número 9 se constata que numa reunião decisiva para o futuro do projeto, realizada em Lisboa na sede da CCDR-LVT “faltou o presidente da Associação de Municípios da Lezíria do Tejo, e presidente da Câmara de Almeirim. Não apresentou

razões para a ausência, quer na altura quer posteriormente”; (iii) pelas notas de campo 4 e 5, nas quais se indicia que a Nersant tentou desencorajar a construção do consórcio e do próprio projeto, desincentivando-o primeiro, abandonando-o depois sem apresentar qualquer justificação ao líder do projeto e contrariando os procedimentos deontológicos entre pares; (iv) pela nota de campo número 8 se regista que pessoas referidas mas não identificadas pela CCDR do Alentejo – “alguém «lá de cima» ” – contactaram com esta entidade para que o projecto fosse reprovado; e por fim, pela nota de campo número 15 – como aí é referido no *Tipo de barreiras ao projeto, colocadas pelas OAs* – se pode verificar que o presidente da CDR-LVT reprovou em 2013 um importante projeto de investimento do consórcio (ver imagens deste hotel palafítico em madeira e vidro, à beira-Tejo, apresentadas no anexo VI), referindo pessoalmente ao investidor que não lho aprovava porque “eu não gosto do seu projeto”, sem outras explicações.

A perceção que se tem sobre a forma como os presidentes de Câmara agiram até hoje em relação ao projeto é a de que “pode haver um ou outro com uma posição mais camarária ou mais interventiva mas a maioria está fora”. Há entrevistados que referem que há “Câmaras que deram mais ao projeto do que outras, há municípios que têm tratado mal o projeto”, e que “até hoje, o único presidente de Câmara que fez algo foi o de Salvaterra de Magos. São pessoas que não têm competência para estar à frente das Câmaras e estão maioritariamente contra o projeto”.

Admitimos também que a nível interno do IPS o exercício de liderança seja prejudicado por incompreensões que o investigador teve dificuldade em estudar. Referimo-nos por exemplo à atitude pública do presidente do CIIPS (Centro de Investigação do IPS) e que se apresenta na nota de campo número 15. É aí assinalado que, em 2012, “numa entrevista a um jornal regional, (...) não refere uma única vez o trabalho de investigação desenvolvido pelo Projeto Avieiro, inclusive nas escolas da ESES do IPS”, quando o projeto já se afirmara e desenvolvera trabalhos conjuntos com 18 entidades do ensino superior e universitário. Na ESES inclusivamente decorreram cursos onde a temática foi a Cultura Avieira, tendo sido inclusivamente objetos de estudo para vários alunos e alunas ao longo de anos e constituindo um dos poucos projetos de investigação reais existentes no IPS.

Um defeito da liderança apresentado nas entrevistas é “a pouca capacidade negocial devido aos seus próprios estatutos, estando receosa a pensar onde é que o IPS se vai meter e enquadrar, se fica mal visto com algumas decisões, ou se é chamado à

atenção pelo ministério” o que coloca a questão da flexibilidade negocial necessária a este tipo de liderança. Tendo em conta a revisão da literatura e a experiência recolhida na investigação parece não se tratar de um defeito mas de uma limitação que é imposta num contexto de fortes constrangimentos institucionais ao papel do IPS porque, como já consideráramos anteriormente no subtítulo 1.7.4. dedicado ao ensino superior no distrito de Santarém, região-alvo da investigação, *o contexto e a forma de liderança são inseparáveis*. Refere-se também nas entrevistas que: (i) o “IPS funciona muito por amizades”, mas essa afirmação não foi confirmada no decurso da investigação, quer na consulta das notas de campo, quer na análise ao questionário ELQ; (ii) “há morosidade na concretização de alguns projetos” e “o facto de ser uma instituição obrigada a cumprir com uma série de requisitos torna o processo um bocado lento”, concorda com os constrangimentos referidos nas notas de campo 4, 5, 9, 10 e 15; (iii) “o empenho não efetivo em envolver as instituições num efetivo trabalho de parceria, nomeadamente as Escolas que sempre funcionaram e continuam a funcionar como universos separados e segregados em vez de terem uma intervenção transversal”, o que não possível confirmar na investigação, dado que o nosso foco se centrou na relação do IPS com o meio e com as relações estabelecidas no âmbito de um consórcio; (iv) “um bocadinho de afastamento em relação a quem realmente trabalha em prol do projeto”, o que confirma idêntica posição em relação ao coordenador do projeto, referida na temática seguinte das entrevistas, dedicada à filantropia, ao altruísmo e à cooperação.

Por outro lado, de acordo com os resultados e a interpretação dos questionários, corrobora-se as opiniões dos entrevistados em relação a esta componente fundamental da componente educacional das organizações. São três as dimensões identificadas:

(i) Na primeira evidenciam-se os aspetos éticos – da liderança pelo exemplo – os da orientação, os da troca de informações como reforço da coesão grupal, de ajuda ao grupo, de focagem nos objetivos e de informação sobre os objetivos e decisões que são tomadas na organização de acordo com esses objetivos;

(ii) Na segunda focam-se os aspectos da orientação, relevando-se o desempenho no grupo de trabalho com o aumento da formação profissional, com a resolução dos problemas grupais, com a troca de informações entre os membros do grupo, e com o foco nos objetivos grupais. É também evidente a ajuda aos membros do grupo como forma de o valorizar positivamente, tendo o líder a responsabilidade de informar quando se faz algo bem feito;

(iii) Na terceira predominam as variáveis de informação e de preocupação/interação com o grupo. O líder explica as suas decisões e ações relacionando-as com os objetivos da organização, com a forma como o grupo se encaixa na organização, com o propósito das políticas organizativas e com as regras e expectativas. Revela-se a preocupação pelo bem-estar do grupo, relacionando-o com o desenvolvimento de boas relações com os problemas pessoais dos seus membros. Evidencia-se por fim a forma como os membros do grupo são tratados, e a atenção/tempo que se dedica à discussão das preocupações dos seus membros, como condições para o desenvolvimento de boas relações e uma preocupação assumida pelo seu bem-estar.

### **5.3 A FILANTROPIA, O ALTRUÍSMO E A COOPERAÇÃO**

#### **5.3.1 Filantropia**

Segundo os entrevistados, o meio ambiente interno ao consórcio é favorável aos atos filantrópicos, muito embora determinados consortes possam não o ser. Como foi referido por um entrevistado, “há empresários para os quais a filantropia não se aplica”. Considera-se por outro lado que o meio ambiente externo ao consórcio é favorável e desfavorável, simultaneamente, aos atos filantrópicos. Os entrevistados mencionaram que o ambiente externo é nalguns aspetos favorável mas que existem muitos anticorpos desfavoráveis, muitas pessoas e entidades que são um entrave ao projeto e aos atos filantrópicos, o que reforça a incerteza no ato de agir e concorda com Payton & Moody (2008), quanto às condições que devem existir para a plena realização da filantropia.

Referem os entrevistados que a confiança nos parceiros, e nomeadamente no líder, é necessária para a prática filantrópica. Esta relação de confiança é própria da que Bennis defende como um dos pilares para a criação de um sistema orgânico (Bennis, 1972; Bilhim, 2005) e ao desenvolvimento de uma dinâmica organizacional não apenas mais humana e mais democrática como “também a um sistema mais eficiente” (Bennis, 1972). A filantropia - como o altruísmo -, tem por base uma teia de laços visíveis e imateriais de confiança, fundados nas relações que as pessoas, entendidas como vizinhos, estabelecem entre si (Polanah, 1981, 1985; Gerald, 1979, 1996). Os entrevistados reconhecem que tem que haver confiança e que “todos trabalham de boa vontade na luta pela Cultura Avieira sem olhar a objetivos económicos”, o que sugere

que a natureza filantrópica faz parte da natureza (Leakey & Lewin, 1977) e da maneira de ser dos intervenientes. No entanto, definem limites para a filantropia uma vez que reconhecem existir algumas dificuldades na prática do ato filantrópico. Os entrevistados referem que têm os seus ordenados e rendimentos, com eles “financiam ações para se atingirem objetivos que de outra forma não seriam atingidos”, que várias vezes “participam só para divulgar” e as pessoas do meio externo ficam desconfiadas, parecendo que a mentalidade delas não é aberta para rececionar o ato filantrópico. O resultado das entrevistas neste aspeto aponta numa direção de desapontamento, mas ao mesmo tempo noutra direção – a de as pessoas não poderem viver numa ilha deserta e de terem de conviver uns com os outros, aceitando esta dupla condição, de serem recetivas à prática filantrópica e de viver lado a lado com aqueles que são desconfiados em relação a essa prática, tal como se pensassem “o que é que eles querem ganhar, sendo assim?”

O coordenador do projeto abdicou de parte substancial dos seus salários para o sucesso do projeto, como foi referido. A maioria dos entrevistados considera essa atitude como um ato filantrópico. É uma questão que nos remete para a parábola do Antigo Testamento, referida atrás, e que nos aponta o caminho das nossas raízes culturais, pelas quais se entende que devemos praticar a filantropia em todas as circunstâncias da vida, em contextos onde hajam conhecidos e desconhecidos, amigos e inimigos, ricos e pobres, respeitando o princípio de fazer o bem sem olhar a quem e, acima de tudo, sem esperar reconhecimento. Esta atitude, própria dos filantropos, encerra a dialética do bom samaritano no sentido de, a partir dos exemplos genuinamente filantrópicos, se encontrar a chave para a criação futura de uma atitude generalizada e cultural de aceitação do ato filantrópico como intrínseco da própria natureza humana. Essa atitude generalizada não se encontra hoje inscrita na consciência coletiva das comunidades, apesar da designada matriz católica da nação.

Quanto ao reconhecimento do papel do coordenador - enquanto consultor externo -, afirmam que, embora o merecesse, o ato filantrópico não foi reconhecido. Reforça-se aqui um dos principais problemas da prática filantrópica, no sentido em que esta não se constitui como um ato isolado, nem tão pouco acessível para que uma única pessoa a possa resolver. A prática filantrópica exige o preenchimento de requisitos sociais elementares, só possíveis com uma atitude cultural que as comunidades aceitem e apoiem (Payton & Moody, 2008). Quando, como aqui, esses requisitos não existem ou

não são completamente preenchidos, a prática filantrópica enfrenta obstáculos e coloca inúmeras dificuldades àqueles que acreditam que ela pode constituir uma resposta válida e natural aos problemas que a sociedade impõe às pessoas, o que confirma Dugatkin (2006). Sugere também que se deve ter em conta a forma como a comunidade está recetiva ao ato filantrópico, antes mesmo deste ser exercido, no sentido em que ele deve estar de acordo com as necessidades comunitárias e não com os interesses particulares dos filantropos, ou especialmente dos interesses daqueles que se apresentam como filantropos para esconder, pelos seus atos, uma natureza distinta daquela que têm (Karoff, 2004; Gosling, s/d). Embora não se considere ser o caso do ato filantrópico praticado no projeto avieiro, a indiferença com que foi recebido, e a falta de reconhecimento, podem resultar da ausência de requisitos sociais mínimos para tal, o que pode contribuir para compreender melhor e aceitar futuramente a prática do ato filantrópico como o de dar sem visar receber qualquer tipo de retorno material, pondo em prática a ajuda ao outro através da ação moral, e contribuindo assim para aproximar o reencontro do homem com a sua verdadeira condição, através de protocolos explicitados, claros e aceites pelos recetores dos atos filantrópicos.

### **5.3.2 Altruísmo**

Pela análise de conteúdo das entrevistas, reconhece-se que o meio-ambiente interno e externo ao consórcio não é favorável aos atos altruístas. Os participantes assumem que a confiança nos parceiros é necessária para a prática altruísta mas que essa prática tem limites. Citando um dos entrevistados, “uma pessoa chega a uma determinada altura em que vê tantas portas fecharem, vê tantos problemas à sua volta e diz para si própria - então se eu estou a fazer aqui o melhor que posso e sei e estou a enfrentar estes entraves todos, estas situações todas e estes limites, o que é que estou aqui a fazer?”. Existem muitas dificuldades para a prática do ato altruísta, não tanto pelo reconhecimento porque quem pratica o altruísmo não espera por reconhecimento, mas pela parte em que todos sabem que o altruísmo está presente, que o altruísta está a dar o seu melhor e as pessoas e as instituições não lhe dão a devida valorização, o que sugere a existência de uma sociedade que faz a avaliação com base em juízos de valor e em preconceitos. As dificuldades advêm quase sempre da falta de reconhecimento e da consequente indiferença em relação ao valor do ato em si.

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. Todos os entrevistados consideraram esta atitude como um ato altruísta, de enorme importância para o nascimento e para a progressão do projeto. No entanto, quanto ao reconhecimento há uma divisão de sentimentos, porque alguns consideraram que não foi reconhecido, outros não sabem se foi reconhecido ou não e outros afirmam que não foi reconhecido. Parece aqui admitir-se uma ausência de empatia e a existência de uma “dinâmica de desumanização”, pela qual “se reconhece a falha de aceitar as perspectivas dos outros ou de lhes corresponder empaticamente” (Kohn, 1990), como considerámos na revisão da literatura, sabendo que a empatia é uma das âncoras do altruísmo. Esta reconhecida ausência de empatia concorda com Lourenço (2005) quando aborda a forma como na sociedade contemporânea as pessoas se tratam e convivem entre si, num entorpecimento que limita seriamente não só a agilidade do pensamento como a criatividade, condicionando-as e limitando-as, estreitando margens para que não se produza coerência estratégica nos atos de vida. Daqui resultando vidas vazias, nelas se manifestando “a falta de audácia, o conformismo, a lamentável ausência de originalidade...” (idem), tendendo a perpetuar o *status-quo*, contrariando a dinâmica natural de desenvolvimento social, e constituindo um constrangimento cultural para a vida das pessoas e das organizações. O que concorda também com Hofstede (2003), por admitir que neste tipo de sociedade não se aprende a aprender, não se desculpa o erro e se inibe a experimentação, daí resultando a vergonha de si próprio e em relação ao grupo, a aversão ao que é novo por ser diferente e nascido fora das fronteiras do que se considera aceitável.

Como já foi analisado, para o mesmo conjunto alargado de sociedades “o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas”, ou índice de controlo de incerteza de um País – ICI (Hofstede, 2003, p.135), Portugal apresenta o segundo mais elevado ICI, depois da Grécia. As principais características encontradas para as pessoas e as entidades revelam “medo de situações ambíguas, normas estritas para as crianças sobre o que é tabu e sujo, o que é diferente é perigoso, os professores devem ter todas as respostas, os alunos confortáveis em situações de aprendizagem estruturadas e preocupados com as respostas certas” (idem, p.150), podendo aqui esboçar-se uma explicação para o divórcio entre o conhecimento e as

práticas democráticas e de cidadania, com as inerentes consequências no tecido social em que os subsistemas educativo e organizativo-institucional se enquadram.

Se “as dificuldades advêm quase sempre do facto da falta de reconhecimento” – como atrás considerámos -, deve admitir-se que as pessoas, como as organizações, precisam de reconhecimento por parte das outras pessoas e entidades. Trata-se de amor-próprio. Mas, tal como considera Blackburn, “uma imaginação plenamente desenvolvida permite-nos apreciar que, tal como nós temos o nosso *amour propre*, o mesmo sucede com as outras pessoas. É portanto irrazoável pedir-lhes que dêem mais do que aquilo que nós lhes damos a elas (...) por outras palavras, se alguma vez pensarmos «porque eu mereço», também deveremos pensar «porque cada indivíduo merece» (Blackburn, 2015, p.140).

É o que se pode concluir a partir da nota de campo número 13, que apresenta o extraordinário trabalho produzido durante anos para o projeto pelo arquitecto naval Fernando Simões Dias. Dedicou-se voluntariamente ao projeto Avieiro. Tem-se deslocado sempre na sua viatura particular para fazer o trabalho de investigação para o projeto Avieiro. O seu trabalho dura há dois anos e meio, pelo menos. Até hoje o projeto não lhe pagou qualquer verba. Chegou a dormir duas vezes no seu carro por não ter tido condições para dormir num dos vários quartos disponíveis no IPS, existentes para alunos e professores. Apesar disso, nunca desistiu e chegou a admitir-nos que o fazia por respeito para com a equipa do projeto e pelas pessoas que habitam nas aldeias avieiras. Trata-se de um caso de *amour propre*, no qual se enquadra de maneira exemplar a forma como devemos pensar em relação a pessoas como ele, «porque cada indivíduo merece» e o Arquitecto Fernando Simões Dias é seguramente uma dessas pessoas, que executa de uma forma perfeita sem esperar receber em troca, a não ser o reconhecimento que lhe é devido mas que ele, no seu espírito filantrópico e altruísta, não coloca como condição prévia – nem posterior – para realizar o seu trabalho.

### **5.3.3 Cooperação**

De acordo com a análise de conteúdo das entrevistas a confiança nos parceiros, e nomeadamente no líder, é também necessária para a cooperação entre pares e espera-se sempre que os outros se envolvam e ajam também de uma forma cooperadora. Esta expectativa, para a maioria dos entrevistados é racional uma vez que a partir de uma

formalização das coisas se esperam respostas pelo menos de igual tipo e intensidade, o que concorda com Deutsch, que considera que numa situação social cooperativa, os objetivos definidos para um participante no processo cooperativo realizar-se-ão se também se realizarem os objetivos de todos os indivíduos participantes (Deutsch, 1949).

Quanto aos limites para a cooperação, metade refere que há limites e outra metade que não. A maioria não tem experimentado dificuldades na prática do ato cooperador. Os que tiveram dificuldades alegam que “muitas vezes as pessoas não se regem pelos mesmos valores, 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”.

Os atos altruístas, filantrópicos e cooperadores são considerados como muito importantes para o projeto. São eles que mantêm o projeto à tona e são eles que têm dado o impulso ao projeto. Os atos altruístas e filantrópicos devem ser recompensados na forma de “reconhecimento da Cultura Avieira como património nacional”; da organização; da pessoa e do seu trabalho assim como do projeto. Apenas um entrevistado diz que os atos não devem ser recompensados, pois deixaria de ter esse espírito voluntário.

Considera-se que o espírito competitivo é vantajoso para o projeto, mas enquadrado em regras para respeitar, numa competição sadia na qual todos façam o mais possível para que o projeto vingue e se torne cada vez maior. O espírito competitivo, mas sem regras, é considerado desvantajoso para o projeto pelo facto de “dar azo a querelas e a competições que em nada beneficiam o projeto”. Considera-se ser altamente prejudicial entrar em competição com as pessoas que rodeiam o projeto.

O espírito competitivo motiva a dar o melhor de cada um desde que não seja um espírito que leve a ganhar tudo passando por cima das pessoas todas, ou seja do que for. Querer fazer e suplantar-se é bom para o projeto. Quanto mais desafiantes forem os estímulos externos mais são chamados a concretizar os objetivos. O seu sucesso depende do sucesso dos parceiros no projeto. No entanto, considera-se que “as pessoas e as entidades têm interagido e cooperado entre si de uma forma muito irregular”. Alguns referem que algumas entidades “têm cooperado bem, e outras têm ficado na retaguarda à espera que Deus venha à terra e faça uma iluminação”, enquanto outros referem que “se tivessem cooperado o projeto estava a andar e não está”, por ausência de cooperação.

As OA não têm acarinhado e cooperado com o projeto devido a “ignorância, analfabetismo e má-fé, porque um projeto desta envergadura com tantas entidades envolvidas só podia ser apoiado e não o é, por razões que desconheço”. Afirmam que “não tenho sentido facilidades, nunca tive apoio de organizações nenhuma”; que “todas as OA que tentaram aproximar-se e compreender acabaram por apoiar, e outras não”; que “este projeto está muito dependente da vontade dessas organizações”. Aqui se retomando a necessidade de existência de organizações de apoio ao desenvolvimento humano que sejam suficientemente sensíveis, visto que “se as empresas não tiverem alma e consciência, não merecem o seu lugar na sociedade moderna e não merecem sobreviver” (Handy, 1998, p.128), como noutra parte foi referido.

Os entrevistados testemunham que “os objetivos têm sido atingidos não tanto por esforços institucionais mas por empenhos altruístas de membros individuais deste projeto, nomeadamente o líder operacional”. 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. Se tem havido boa ou má-fé em cooperar da parte das entidades externas (OA – organizações de apoio) em relação ao projeto consideramos difícil de avaliar mas os entrevistados referem que “têm encontrado muitas portas fechadas sem justificação”; “há OA que não estão de boa vontade, mas também há as que estão com o projeto”; “tem havido alguns compromissos que têm sido assumidos, se bem que boa parte deles depois não seja cumprida na prática”; “houve algum desinteresse mas não houve má-fé”. Refere-se também que a maior parte dos atos cooperadores provém de muitos voluntários externos ao projeto: “esse trabalho tem sido muito importante para a implementação do projeto”, “se não houvesse esse trabalho voluntário não havia projeto”, mas “o seu trabalho poderia ter sido mais valorizado e ter dado mais respostas se tivesse começado a ser implementado em tempo útil”. Consideram por fim que “o trabalho voluntário foi reconhecido e valorizado pelo consórcio de uma forma pouco visível”.

Por outro lado, com base nas respostas dos questionários apurámos que no exercício da função de liderança, se tem em boa conta os atos considerados filantrópicos, correlacionando-os com uma boa cooperação entre as pessoas e com as decisões das pessoas que têm em conta aspetos altruístas. As pessoas tomam decisões tendo em conta aspetos altruístas e referem que existe em geral uma boa cooperação entre os indivíduos. Reconhece-se que as variáveis “cooperação”, “altruísmo” e

“filantropia”, não só fazem parte do modelo de liderança e das decisões e atos organizacionais, como também estão presentes quer entre os membros dos grupos de trabalho, quer entre estes e os líderes.

#### **5.4 A CULTURA SOCIAL (PAPEL DAS OAS)**

Consideram os entrevistados que “o projeto do consórcio é inovador porque junta associações sem fins lucrativos, empresários, câmaras municipais, politécnicos e universidades, e mesmo a igreja”; “ao juntar tudo isto e levar um projeto desta natureza e amplitude é muito inovador”; “é um despertar do adormecimento que teve uma cultura com cerca de oitenta assentamentos ao longo do Tejo”; “conjuga cultura e economia e junta vários concelhos para desenvolver uma região”; “em termos gerais é um modelo inovador e muito pouco testado em Portugal”; “a este nível do desenvolvimento local comunitário e nesta região ainda é mais inovador porque esta zona é um deserto maior de experiências colaborativas e cooperadoras em torno de aspetos culturais essenciais da comunidade da borda-d’água”; “é um projeto que trabalha com espírito de cooperação, que tem a vontade de valorizar os recursos endógenos e culturais”. Os entrevistados consideram estes aspectos inovadores mas, por se tratar destes ações de natureza imaterial, não tiveram reconhecimento. Admite-se por isso existir uma falha no reconhecimento dos atos filantrópicos, altruístas e cooperadores.

Relativamente à inovação e aos riscos, “o projeto não só tem riscos como surge em determinados meios como uma ameaça, como um alvo que parece ser ameaçador dos poderes instituídos e instalados, que acham que a inovação é um fator de perturbação – acham-no implicitamente mas não o assumem”; admite-se existir “um risco de abandono por falta de reconhecimento dos atos praticados”; o projeto “tem riscos no sentido em que não é fácil levar determinadas mentes a inovar e o risco de a inovação excessiva pôr em causa a cultura que se quer preservar”.

O espírito de iniciativa tem-se manifestado quer no consórcio quer nos projetos apresentados, quer nas atitudes, nos passos que foram dados e nas decisões tomadas. Alguns entrevistados expõem que esse espírito de iniciativa se manifestou mas depois caiu. Tem sido decrescente, “pelo facto de as entidades externas que deveriam apoiar o projeto não o fazerem”.

Não tem havido ambiguidades quanto aos objetivos, mas quanto aos meios sim. “À partida parecia que não mas na prática os intervenientes, os parceiros acabavam por ter agendas ocultas que não eram inicialmente explicativas e que só com o decurso do tempo se vieram a revelar, e essas ambiguidades acabavam por vir ao de cima”. “Há pessoas que se têm aproveitado politicamente do projeto em benefício próprio”.

“A comunicação do interior do consórcio para o exterior tem sido eficaz não por conta dos laços institucionais mas por conta do trabalho de voluntários”. “O consórcio devia apostar numa publicação periódica e um bom sítio de internet”. “A estratégia e os objetivos têm sido muito pouco conhecidos e reconhecidos no exterior devido a essa falta de comunicação”. Mesmo assim, “não foram implementadas medidas para corrigir falhas de comunicação”.

As organizações de apoio (OA) ao projeto, que pertencem ao Estado, “não têm colaborado na implementação da estratégia, têm manifestado algum interesse em relação ao projeto, mas também alguma indiferença e hostilidade nalguns casos”. De uma forma geral considera-se que “as OA não têm contribuído para o sucesso do projeto, mas as suas ações são fundamentais para o seu sucesso. São elas que procederiam à divulgação e ao apoio ao projeto, assim como outros incentivos para que este fosse levado para diante. Têm o poder de tornar o projeto bem-sucedido”. Está em causa o desenvolvimento de uma região e, portanto, “se as pessoas que estão à frente do desenvolvimento da região não colaboram, a região não se desenvolve”. A ação das Câmaras para a estratégia do consórcio é fundamental. “Era importante que interagissem mais, que se disponibilizassem mais e que conhecessem melhor os seus meios. Era benévolo que assumissem o rosto do projeto”. “Acabaram por ser mais fatores de bloqueio do que de promoção da estratégia do consórcio”. “São inoperantes, apresentam unicamente obstáculos”. “Não se souberam relacionar institucionalmente, no sentido de ganhar força e peso. Foi uma ação fraca, a das Câmaras Municipais”. Segundo os entrevistados, há muito egoísmo da parte dos dirigentes, não tanto da entidade em si mas da parte dos dirigentes: “há um egoísmo que tem uma fundamentação muito legítima que é a auto preservação e a auto-reprodução institucional desses organismos oligárquicos ou de extensão dos poderes centrais do estado que servem para garantir a sopinha na mesa de muita gente que se não tivesse esse emprego não arranjaría mais nenhum”. “As Câmaras só pensam em números e esquecem as pessoas”. “Há um egoísmo que, nalguns momentos, não permitiu que se

criasse, por exemplo, uma grande zona Tejo e que se pudesse por aí também viabilizar algumas questões que por si só não se conseguiriam resolver. Há por isso um egoísmo negativo, porque há egoísmo positivo no sentido de dizerem que vão fazer alguma coisa na minha Câmara... neste projeto não fizeram, nem em conjunto com as outras Câmaras nem sozinhas. É um egoísmo total”.

A perceção que têm sobre a forma como os presidentes de Câmara agiram até hoje em relação ao projeto é a de se “terem desligado completamente”, de terem agido “muito pouco porque não lhes dá grandes votos”, “as comunidades são muito pequenas e eles não entendem que isto pode ser uma fonte de desenvolvimento para os concelhos”; “agiram de forma muito descomprometida: o presidente da Câmara de Salvaterra de Magos é novo e está a tentar entrar no projeto, está interessado. Alguns agiram no sentido de dar a sua presença, as suas ideias, mas a maior parte não teve grande presença”. “De uma forma geral os presidentes têm-se alheado”. “O comportamento de quem de direito neste projeto não foi o mais correto”.

Os entrevistados colocam a ênfase no papel do líder presidente da Câmara mais como entidade institucional do que como pessoa, como sendo relevante e decisiva para o empoderamento e o desenvolvimento organizacional. São aspectos da maior importância que tinham sido focados nos autores que consultámos, como Arnold et al. (2000). Aí se considera o papel focal do líder para o empoderamento das equipas. Nas entrevistas, consideram que a sua presença, o seu empenhamento e o cumprimento das suas promessas são atos relevantes para fazer o projeto evoluir e suplantar os constrangimentos que o meio lhes coloca. Na ênfase que é colocada à ação dos presidentes de Câmaras, o foco desloca-se do líder que poderia contribuir com a sua ação para resolver problemas, para aquele que acaba por criar problemas acrescidos pela sua inação, colocando no epicentro da mudança organizacional e de mentalidades o primado da ética e da moral e das relações político-profissionais, como anteriormente tínhamos considerado, no sentido da proximidade da liderança com os grupos de trabalho, o que veio a verificar-se depois das eleições autárquicas de 2013.

## **5.5 A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS PROCESSOS DE LIDERANÇA**

As práticas de trabalho em consórcio “têm facilitado o processo de aprendizagens, do espírito de missão e dos objetivos a atingir”. “Tem havido aprendizagens por parte dos intervenientes mais ativos, dos que estão nos projeto pelas boas razões, pelos princípios do altruísmo, da empatia, de não esperar ganhar nada em termos pessoais com a consagração do projeto”. Ao longo das entrevistas refere-se que os três congressos, o cruzeiro religioso e as *newsletters* têm facilitado o processo de aprendizagens porque é um trabalho de discussão e partilha de experiências e de práticas, ajudando o consórcio a adaptar-se às condições do meio-ambiente externo.

Ao abordarem-se estes aspetos está-se a considerar a emergência de uma nova cultura grupal. A cultura emergente acompanha a evolução da organização e resulta de um processo complexo de aprendizagens grupais, de interações no interior da organização e na relação desta com o exterior, que só parcialmente são influenciadas pelo comportamento do líder. Se os problemas que surgem ameaçam a estabilidade do grupo por inadaptação de alguns dos seus elementos, o líder deve reconhecer a existência dessa ameaça e intervir, evidenciando-se aqui uma inter-relação entre a cultura e a liderança organizacional, dado que no início o problema primário é o do reconhecimento da autoridade do líder e da forma como este tem arte para partilhar a sua visão e a sua prática. No entanto, é relevada uma contradição pelos entrevistados, por considerarem que o papel do líder no combate às ameaças externas “tem sido pouco visível”; “a líder tem deixado isso para o coordenador, não se tem aventurado nessas lutas”; “não tem sido fácil por causa das organizações externas que nem sempre ajudam e dos objetivos que nem sempre são atingidos”.

A cultura organizacional emergente resulta das interações que se estabelecem no interior da organização e desta para e com o exterior, no dia-a-dia de trabalho, assim se estabelecendo condições para o desenvolvimento de uma maneira partilhada – e comum – de pensar e de viver emocionalmente a organização (Schein, 2004, p.68), o que é confirmado pelos entrevistados, ao considerarem que “o líder tem tentado sempre adaptar-se às condições externas; contornando obstáculos, fazendo as coisas sem esperar o apoio das instituições”, que “as regras estabelecidas e os procedimentos do líder têm sido claros”, que “a importância dos voluntários para a estratégia do consórcio tem sido primordial”, concluindo que “o seu valor foi relativamente reconhecido”.

Por isso, evidencia-se que a aprendizagem é uma condição essencial para a adaptabilidade e a sobrevivência das organizações no caminho para a afirmação, pelo

que os líderes se devem preparar e preparar as suas organizações para as surpresas que o meio ambiente volátil lhes pode reserva. Devem ter em conta e adquirir um conjunto de competências e de novas características de liderança para poderem enfrentar os novos desafios. Nestes termos, a organização que dá os seus primeiros passos no caminho da afirmação e do reconhecimento deve ter pessoas abertas e afirmativas, com uma forte vontade dos seus dirigentes, ou consortes (no caso de um consórcio), para atingir objetivos estrategicamente definidos (Alvesson & Sveningsson, 2008), sendo a força de vontade uma condição básica para o sucesso.

Estamos por isso em presença de líderes e de organizações que necessitam de adquirir novas competências através de um processo de aprendizagem dirigido.

## **5.6 A INTELIGÊNCIA E A LIDERANÇA EMOCIONAL**

Considera-se nas entrevistas que “os avieiros sentem hoje a valorização da sua cultura devido ao projeto estar ativo e ao papel do consórcio que tem divulgado a Cultura Avieira no país e também no estrangeiro, como por exemplo em Espanha”. “Sentem que a sua cultura está a ser valorizada, que o projeto está a trabalhar em prol da defesa da sua cultura”. “Fala-se mais na Cultura Avieira e os próprios avieiros falam mais das suas famílias, das suas vidas e das suas aldeias”. “Grande parte deles ainda não conhece o projeto, principalmente no Escaroupim. São pessoas que nem perceberam muito bem o que lhes estava a acontecer quando apareceu lá uma pessoa a dizer que queria estudar a vida deles”. “Alguns mais evoluídos, agarraram isso e foram extremamente inteligentes, há outros que não conseguiram perceber e até fogem”.

Trata-se aqui da tomada gradual de consciência dos atores em relação a uma realidade que ajudaram a criar, a da sua cultura, mas para a qual não são capazes ainda de formar a sua própria autoconsciência, o que concorda com Goleman (2001) ao considerar que as competências emocionais são atributos que se adquirem pela prática, como já fora referido, e que *a primeira componente da inteligência emocional é a autoconsciência emocional, pela qual cada um sabe o que sente.*

“O foco nas pessoas é relevante para a estratégia. A liderança do projeto contribuiu para acentuar a orientação para as pessoas”. Afirma-se que no Projeto Avieiro predominam os afetos, “porque se fossem os aspetos formais o projeto dos avieiros transformar-se-ia em mais uma candidatura formal a alguns fundos

maioritariamente comunitários e seria uma boa forma de estragar uma realidade que se quer recuperar”.

Considera-se que as emoções são muito importantes para o projeto: “a Cultura Avieira ajuda a potenciar essas emoções”. “No processo de liderança valorizaram-se os aspetos emocionais e afetivos. Pode não ser muito, mas sim”. “Na liderança operacional sim, na liderança institucional muito pouco por causa dos constrangimentos e da falta de emoções a montante, que a instituição líder carrega”. “Acompanhou-se de perto as pessoas e ouviram-se de muito perto, tendo-se ganho uma nova sensibilidade para os seus problemas. A liderança conhece-nos, há *emails*, há reuniões e portanto, naturalmente, as coisas acontecem”.

“O projeto ajudou a educar as pessoas e as organizações de acordo com um novo espírito e com novos princípios. Aglutinou pessoas que não se conheciam, experimentaram-se novas práticas sobre como fazer e fazer bem as coisas, abriu caminhos que estavam fechados em diversas componentes; ajudou muito em algumas organizações”. Foi no entanto uma aprendizagem “mais para umas pessoas do que para outras mas notaram-se muitas mudanças, nomeadamente em muitos estudantes da escola que se envolveram ao longo do tempo no projeto”. “Ajudou, é uma meta que não está atingida na totalidade, mas foram dados passos nesse sentido”. “A liderança tem tido consciência dessas emoções e das emoções dos outros. Tem sabido gerir esse tipo de sentimentos que depois se traduz em relações e em novas iniciativas e em novos projetos”. “Tem andado no terreno a lidar com as pessoas e estas apercebem-se disso, houve algum contacto que foi transmitido entre os consortes e que se percebeu que poderia também influenciar. Tem privilegiado a empatia no relacionamento institucional e tem estado em sintonia com os sinais que são emitidos pelo projeto”.

Trata-se aqui de um processo de aprendizagem pelo qual a capacidade para tomar decisões com implicações para o futuro depende do raciocínio baseado na experiência, e na antecipação presente de possíveis acontecimentos futuros, nos quais a proximidade com o outro, as experiências vividas no terreno e a consequente empatia gerada constituem, como para António Damásio (Damásio, 2010, p.169), uma “navegação imaginária no futuro”. Trata-se de um processo implicativo gerador de fortes emoções entendidas como “programas complexos, em grande medida automatizados, de *ações* modeladas pela evolução” (idem, p.143-144) que provocam a emergência na mente de ideias e de planos a elas associados, em coerência com o

contexto emocional vivido, e que proporcionam as correspondentes tomadas de decisão favoráveis ao desenvolvimento do projeto, mesmo ou acima de tudo em ambientes que não são permeáveis à inovação e ao desenvolvimento organizacional.

## **5.7 O MODELO DE LENTE**

Os factos marcantes na vida dos entrevistados, ou ao longo dela, contribuíram para os levar à decisão de aderir ao projeto Avieiro. Os factos marcantes foram apresentados: “observar o modo como as pessoas viviam dentro dos barcos, como as mulheres tinham aí os seus filhos, as más condições ao longo da sua vida”, porque “tudo isso marcou muito os participantes”; “este projeto pertencer à própria região”; “diversificar os negócios, como um nicho de mercado”; “a procura de estar com as pessoas, de se envolver o mais possível a vida com a vida dos outros”; “os valores adquiridos coincidem com os que reconhece na Cultura Avieira a nível pessoal e profissional. Coincidem no âmbito familiar, da proteção, da atitude de sobrevivência e também na cultura própria de cada instituição familiar e por aí muito desta proteção também sinto coincidir”. Tem a ver com a origem, “com enorme proximidade da Cultura Avieira, que é uma cultura diferente e com a qual se identificam”. Estas afirmações confirmam os pressupostos da teoria do actor em rede, que propõe um enquadramento para modelar o processo decisional e se considera que as opiniões emitidas pelos actores decisoriais são tidas em conta no processo.

Num processo decisional que tenha em conta os membros de uma rede de interesses estabelecida em consórcio de desenvolvimento organizacional e regional integrados, deve ter-se em conta os dados seleccionados que facilitem a posterior inferência e a conseqüente tomada de decisão, no qual cada decisor elabora e produz a sua decisão a partir de uma série de sinais emitidos pelo meio ambiente, atribuindo-lhes diferentes ponderações e dando-se ênfase particular aos valores próprios e às crenças de cada decisor.

Ora, a análise de conteúdo das entrevistas revela que as crenças influenciaram bastante a decisão de participar no consórcio. As crenças influenciaram porque no processo de tomada de decisão estas pesaram, assim como os valores. Aham que devem fazer qualquer coisa pelo país e que não devem estar à espera que o país faça por eles, pelo que consideram que, “nesse sentido, o projeto tem tudo a ver”. A dimensão da

crença influenciou a decisão de integrar o projeto no sentido de este integrar também uma religiosidade própria da Cultura Avieira, como admitiram existir a partir das evidências apresentadas em estudos, em práticas, e em cruzeiros fluviais religiosos.

Neste projecto organizacional onde o objecto é simultaneamente de natureza material e imaterial, com fortes implicações sociais, assume-se que os sinais são vistos e interpretados socialmente por cada decisor, de acordo com as influências, a experiência, a personalidade e a missão de vida de cada um. O quadro de referências de cada elemento do consórcio pode obter-se a partir do modelo de decisão pessoal, que tem em conta as características particulares que influenciam a decisão, nomeadamente a história pessoal, as crenças, os valores a personalidade, as normas e os constrangimentos sociais (Parkin, 1996).

Pela análise das entrevistas ressalta a missão que se propõem na vida: “continuar a agir para valorizar as pessoas”; “divulgar a minha região”; “a de um missionário, a de me sentir bem comigo mesmo e com os outros, com estes valores de partilha”; “eu sinto-me feliz através dos outros, da felicidade que posso fomentar e inspirar nos outros, são boas intenções que mantenho porque fico genuinamente feliz quando acontecem coisas boas às pessoas com quem eu me relaciono” “gostava que quando morresse dissessem, que eu fui pioneira e tentei desenvolver o Tejo e os avieiros, era isso que eu gostava, que se lembrassem de mim”; “espero manter este espírito de altruísmo e de cooperação ao longo da vida, dizem que com a idade nos tornamos egoístas e eu estimo que isso nunca me venha acontecer, não quero tornar-me egoísta”; “viver bem, ajudar outros a ter também uma vida melhor”; “fazer coisas que foram importantes para os outros, deixar um percurso nesse sentido, e que a cada momento tenha um saldo positivo entre os factos positivos e negativos da minha ação”.

São estas referências que neste modelo contribuem para definir o problema, o pensamento, a avaliação fundamentada, a tomada de decisão e finalmente a acção.

## **VI - CONCLUSÕES**

Apresentam-se de seguida as conclusões do trabalho de acordo com a seguinte estrutura:

### **6.1 A LIDERANÇA E A CONSULTORIA EXTERNA**

### **6.2 A EDUCAÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL – UMA EVOLUÇÃO?**

### **6.3 A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – QUE IMPLICAÇÕES?**

A partir dos resultados obtidos e anteriormente apresentados é possível extrair as principais conclusões do trabalho de investigação.

Como tínhamos já abordado na revisão de literatura, o organismo humano não admite demasiada incerteza e sobrecarga de estímulos. Ora, o aumento do diálogo reduz a incerteza e os níveis de ansiedade na tomada de decisão. Podemos afirmá-lo pelo facto de a integração dos decisores no Consórcio lhes ter conferido uma maior força negocial, garantindo-lhes capacidades acrescidas para enfrentar problemas atuais e futuros.

Tal concorda com Simon (1989), porque uma das formas de lidar com os níveis de incerteza é proceder-se à consolidação da racionalidade institucional. A criação e funcionamento do consórcio parece ter respondido à questão do inter-relacionamento de decisões e à criação de uma qualidade nova de resposta às exigências do seu relacionamento com o meio.

A tomada de decisão resulta de uma atitude participativa, como tínhamos antevisto, e gerida de acordo com os princípios das sociedades colectivistas, no sentido em que Hofstede (2003) as define, nas quais “as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos...” e em que o processo decisional é negociado, sem colidir nem com a iniciativa empreendedora particular, nem com o interesse do todo em que se inserem.

Se a integração no consórcio é fundamentado em razões afectivas, culturais e de reconhecimento de uma cultura ribeirinha regional e identitária, tal atitude é coerente com valores de vidas e com expectativas, o que confere aos decisores a segurança necessária para aderir sem ter necessidade de caracterizar exaustivamente o meio ambiente interno e externo ao consórcio, e de antecipar com rigor cenários alternativos, embora sejam tidos em devida conta.

Tais factos concordam com os princípios apresentados pela teoria da racionalidade limitada e enquadram a forma como o consórcio conseguiu encontrar

formas de evoluir e subsistir no contexto de um meio ambiente adverso a iniciativas inovadoras, pese embora o facto de uma parte dos integrantes do projecto não ter tido anteriormente experiências em projectos de investimento desta natureza. Se o modelo tem reconhecidamente mais vantagens do que inconvenientes, é pelo facto de permitir obter sinergias negociais aos intervenientes que, sozinhos, não as poderiam obter. As limitações próprias do organismo humano, que não suportam índices elevados de incerteza, foram compensadas pela criação e funcionamento de uma estrutura de consórcio que ajudou a esbater e ultrapassar as dificuldades de um processo que teve que vencer muitos obstáculos.

São factores que identificam o limiar de um tipo de cultura organizacional inovador na região, que privilegia os interesses dos consortes, na medida em que a sua afirmação singular pode contribuir para o sucesso do consórcio no seu todo, num processo em que as diferenças entre os parceiros, apercebidas como desvantagens, podem ser sublimadas em vantagens pelo facto de interagirem entre si numa estrutura e com uma liderança reconhecidamente benéfica.

Para fundamentar as conclusões foram tidas em conta, também, as notas de campo produzidas pelo coordenador do projeto, ao longo do processo, considerando que este assumiu o papel de consultor externo prescrito pelas práticas e técnicas do DO. O coordenador foi contratado para prestar um serviço, ou seja, implementar uma estratégia de eficiência colectiva (EEC), num projeto aprovado pela CCDR do Alentejo. Para isso, foi concretizado um concurso público nacional para a contratação de um consultor externo, com experiência de trabalhos de coordenação e conhecedor quer da Cultura Avieira, quer de projetos de desenvolvimento regional com base em recursos endógenos. O contrato foi firmado pelo IPS com o consultor externo, para exercer as funções de coordenação do projeto avieiro, e para implementar a referida EEC, não havendo incompatibilidade de papéis nem conflito de interesses, por força da aplicação do normativo contratual. Como investigador, registo o fato de o consultor externo foi contratado pelo IPS para cumprir com as funções de coordenador do projeto.

No conjunto das notas de campo, sublinha-se que a primeira foi tirada enquanto director da AIDIA, porque ela marca o início do projeto e de igual forma evidencia o clique decisional que March (1978) identifica.

O critério de análise das notas de campo incidu sobre as que podiam contribuir para enriquecer as conclusões, ou seja, o investigador considerou úteis e relevantes para a sua investigação alguns dos documentos que o coordenador do projeto produziu.

### **6.1 A LIDERANÇA E A CONSULTORIA EXTERNA**

Ao IPS, entidade líder do consórcio, são reconhecidas competências que têm por base em primeiro lugar as mentalidades de quem exerce o poder decisório mais relevante. É percebido que essas mentalidades estão a contribuir para a evolução das perspectivas daqueles que estão envolvidos no processo decisional, sendo reconhecido que o líder, e as suas práticas, “favorecem a proximidade humana dos membros do consórcio e são decisivas para o sucesso do projeto”, como referiu um dos entrevistados quando tratámos as suas declarações na temática da gestão educativa das organizações, anteriormente apresentada.

Se as virtudes identificadas potenciam a acção para se atingir os objectivos definidos, tal não significa que os resultados se disseminem no meio ambiente externo, porque os constrangimentos existem e estão instalados de há longa data. No entanto, o projeto desenvolveu-se e conseguiu alargar o número de entidades e de pessoas que com ele colaboram e cooperam, apesar de variadas resistências institucionais, podendo consultar-se a este propósito as notas de campo números 5, 10 e 15.

Pela análise das entrevistas, registam-se constrangimentos na liderança pelo facto da existência de um enquadramento legal por vezes inibidor de uma acção mais assertiva. Nelas de refere a existência de “pequenos mundos” constituídos pelas Escolas Superiores do IPS e pelas Câmaras Municipais e outras OA que inibem o seu envolvimento num trabalho real de parceria. Considera-se que se há morosidades e burocracias instaladas que inibem a concretização de projectos inovadores e de produção de valor acrescentado real como este, também são reconhecidos atributos ao líder que contribuem para vencer as barreiras identificadas.

Pela nota de campo número 15, que apresenta os resultados alcançados quer pelo projeto cultural, quer pelo do consórcio, pode concluir-se que as práticas de trabalho em parceria e os resultados alcançados, desde 2009, provaram ser benéficas. Pela análise das entrevistas, sobressai que se desenvolveu um processo de aprendizagem e de superação de barreiras instaladas.

A superação dessas barreiras foi conseguida de igual forma pela ação do consultor externo, ou coordenador do projeto, como se reconhece e foi evidenciado nas entrevistas e em notas de campo. O seu papel ajudou a entidade líder a desenvolver o consórcio e a candidatura a património imaterial, centrando-se nas pessoas e nas relações que estabelecem quer com o interior da entidade charneira do projeto, o IPS, quer com o exterior, ligando-o às comunidades ribeirinhas e às entidades regionais de apoio ao desenvolvimento. O seu papel, de igual forma: (i) facilitou o acompanhamento institucional em relação às mudanças do meio-ambiente externo e interno, e possibilitaram a adaptação e a sobrevivência dos projetos; (ii) relevou a estratégia educacional com os líderes organizacionais, tendo em conta as experiências passadas, e recorrendo a mecanismos de *feedback*; (iii) possibilitou estabelecer uma proximidade com os decisores do consórcio e da CCDR-A, facilitando a colaboração, quebrando gelos, e estabelecendo boas relações de confiança mútua, num demorado e elaborado processo; (iv) transportou uma abordagem social inovadora, aproximando pessoas e entidades, cativando 18 instituições do ensino politécnico e universitário, contagiando os atores do sistema-cliente, levando-os a acreditar que era possível atingir objetivos num meio ambiente indiferente e/ou hostil à inovação e ao empreendedorismo.

De acordo com o paradigma gestor organícista, evidenciou-se a proposta e a aceitação de um conjunto de princípios relacionados com a tomada de decisão grupal, com os seus efeitos diretos nos procedimentos da liderança e do exercício da autoridade, em conformidade com os contributos de Schein (1972) especialmente relevantes para a “consultoria de procedimentos” daqueles/as que Bennis designou como *agentes de mudança*. Mudança facilitadora da compreensão mútua entre as pessoas, vizinhas ou estranhas, e considerada por Rodrigues como vital “para que as relações humanas saiam do seu estado bárbaro de incompreensão” (Rodrigues, 2002).

## **6.2 EDUCAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAIS – UMA EVOLUÇÃO?**

O projeto que se iniciou no ano de 2006 com uma pessoa – depois duas – e com uma entidade, e depois duas, criou as bases para nele se produzir a presente investigação. O seu desenvolvimento em simultâneo ocorreu porque as práticas permitiram criar um clima educativo e organizacional específico, que influenciaram a cooperação interpessoal e interinstitucional e o desenvolvimento organizacional e,

consequentemente, o alargamento da ideia inicial a muitas entidades e pessoas, na região do vale do Tejo e no País.

No entanto, há registos de fatos que não são passíveis de explicação racional a partir da análise de conteúdo das entrevistas e da análise estatística de resultados das respostas aos inquéritos. Consideramos, apesar disso, que devem ser tidos em conta para se compreender a evolução das organizações e dos projetos, nomeadamente a existência de obstáculos que quase inviabilizaram o projecto, ao longo de todo o seu percurso.

Para tentar ensaiar respostas a esta questão, consideramos um fator na interpretação dos resultados obtidos e das conclusões em sentido lato, e que tem a ver com a própria intuição do investigador. Temos o cuidado de referir que há fatos reais que não são passíveis de explicação racional, nem tão-pouco verificáveis pela experiência empírica. Para estes casos, deve ter-se em conta a importância da intuição, como referimos na revisão de literatura. Simon (1983), referindo-se à intuição, observou “que há pessoas que chegam à solução de um problema por vezes sem esforço aparente, daí não restando dúvidas sobre a sua genuinidade”, tendo também considerado que “as soluções a que as pessoas chegam quando têm este tipo de experiências, e quando fazem julgamentos intuitivos, frequentemente são corretas” (idem).

Não detivemos por isso a atenção somente na análise de conteúdo das entrevistas e na análise estatística de resultados, para os poder comparar entre si e daí retirar as conclusões coerentes. Tivemos em conta também esse fator para aprofundar a análise, tentando desvendar o conteúdo latente dos fatos reais. Nesta pesou definitivamente o fator objectivo, mas foi ponderado com o peso da intuição subjectiva, nos aspectos da compreensão e da tentativa de explicação de fatos coincidentes, aparentemente inexplicáveis ao longo do projeto de construção do campo de estudo e do desenrolar da investigação, nomeadamente os que são apresentados na nota de campo número 15.

Por acções negativas entende-se as que foram tomadas para inviabilizar o projeto. Na sua fase inicial há quatro evidências:

- (i) Os atrasos injustificados de uma empresa de consultoria de renome, a SInASE, com quem o IPS já mantinha uma relação oficial de trabalho de consultoria, e que originou o afastamento da empresa – *o projeto quase foi inviabilizado* (entregue 44 segundos após terminar o prazo de entrega nos CTT, e só depois de intensa pressão do IPS junto da empresa). Na nota de campo número 6, escreve-se: “A passividade da SInASE foi contrária a todos os princípios de consultoria desta

natureza. O que levou os responsáveis da empresa a agir desta forma? Foi somente uma coincidência?”

- (ii) As posições públicas da Nersant (nota de campo número 5), de desmotivação dos consortes interessados, sem o conseguir; de afastamento do consórcio sem justificações, depois de ter assinado o contrato de consórcio e de ter tido acesso à estratégia da “ideia Provere” dos Avieiros; e de ausência de resposta a uma carta oficial da presidente do IPS, onde se solicitava a clarificação do assunto.
- (iii) Os telefonemas de pressão junto da CCDR-A, promovidos por pessoas com poder para tal, e desconhecidas para nós, para que o projeto não fosse aprovado (nota de campo número 8).
- (iv) A posição da Associação de Municípios, pela forma como tratou de forma desrespeitosa a presidente do IPS numa reunião decisiva para a adesão dos municípios ao projeto, e como desconsiderou a Associação que esteve na origem da ideia e do desenvolvimento de todo o projeto (a AIDIA).

Destes quatro fatos, evidencia-se a presença de instituições-chave para o sucesso do projeto: a empresa de consultoria SInASE, a Nersant, a CCDR-A (pela recusa em chumbar o projeto) e a Associação de Municípios da Lezíria do Tejo (CULT).

Pela intuição e pelo conhecimento que temos das entidades e das pessoas envolvidas, ressalta um conjunto de vontades e iniciativas pessoais coincidentes para inviabilizar o projeto logo na sua fase inicial, independentemente dos seus méritos. Mesmo a apresentação prematura de *lamentos*, ou de *pêsames*, pelo hipotético insucesso do projeto, foi demasiado coincidente nos tempos em que ocorreram, nos quais as mesmas pessoas apareceram a manifestar sentimentos de perda pelo fim do trabalho quando os fatos indicavam o contrário, ou seja, que o projeto continuava.

Essas vontades corresponderam a atores do poder autárquico, empresarial e político, conforme se pode definir na nota de campo número 15.

Consideramos relevante as posições dos executivos das Câmaras Municipais nesta fase inicial de construção do consórcio, de acordo com a EEC e a vontade do consórcio e do líder institucional IPS. Construámos a tabela apresentada na nota de campo número 15, que nos permite extrair conclusões referentes ao *cut-off*:

- (i) Todas as ações e fatos apresentados se referem aos compromissos das Câmaras Municipais no cumprimento de um plano de reabilitação e de valorização das aldeias avieiras, de candidatar a Cultura Avieira a património nacional e de

construir um novo destino turístico com base no Tejo e nas aldeias avieiras reabilitadas;

- (ii) Nenhuma das dez Câmaras Municipais cumpriu com os seus compromissos;
- (iii) Das dez Câmaras, oito pertencem à mesma associação de municípios, inicialmente chamada CULT (Comunidade Urbana da Lezíria do Tejo) e hoje chamada CIM-LT (Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo);
- (iv) As decisões coincidem em não participar na concretização dos objectivos da Estratégia de Eficiência Colectiva, da CCDR-Alentejo, e inscritos no programa da CULT/CIM-LT, apesar das declarações em contrário;
- (v) Estas posições unânimes contrariam os princípios que justificaram as eleições destes executivos, de apoiar e contribuir para o desenvolvimento cultural e o bem-estar das suas comunidades. Em todas os executivos se verificam relações de proximidade dos decisores executivos, como foram evidentes em todas as notícias e em toda a documentação consultada e apresentada (Anexo VI);
- (vi) Algumas destas pessoas que dirigiram estes executivos aparecem por coincidência ligadas aos fatos apresentados nas duas referências anteriores. Há pessoas ligadas ao poder político e autárquico por detrás das decisões e dos fatos ocorridos;
- (vii) O poder exercido condicionou a forma como se processou a cooperação interinstitucional e o desenvolvimento organizacional. O exercício desse poder foi coerente com a caracterização que efetuámos à região no início da investigação e na elaboração deste trabalho de tese. As lideranças (das OA e das autarquias) criaram obstáculos sérios à concretização da EEC;
- (viii) As lideranças (das OA e das autarquias) condicionaram fortemente a evolução positiva do projeto e afetaram a criação de um bom clima organizacional propício à cooperação. Este tipo de liderança alterou-se entretanto com a evolução da crise económica e as novas eleições autárquicas em Outubro de 2013. O espectro apresentado na Tabela 26 é hoje diferente, e revela que muitos obstáculos foram agora desobstruídos com mudanças de líderes, que trouxeram novas atitudes.

Para registar a evolução das Organizações de Apoio (OA) ao projeto, em especial as Câmaras Municipais, considerámos cinco parâmetros distintos [(i) a (v)] para a construção da síntese seguinte, facilitadora da análise e da compreensão, tanto em relação aos aspetos críticos da acção, como em relação aos méritos dos líderes:

- (i) *Atitudes incorrectas do presidente*, considerando-se o desrespeito institucional como uma delas. Dá-se como exemplo a do presidente da Nersant – Associação Empresarial de Santarém, já anteriormente referido. Fez inicialmente parte do consórcio, incluída no seu núcleo fundador, subscreveu a proposta de ideia de projeto de desenvolvimento económico regional apresentado à CDDR do Alentejo e, quando a ideia foi aprovada saiu sem apresentar justificações ao líder IPS;
- (ii) *Atitudes premeditadas do presidente da entidade*, refere-se por exemplo ao ocorrido com o presidente da Câmara de Golegã tal como é descrito na *nota de campo 10*: “À hora agendada, o presidente estava presente nas instalações, mas mandou informar que não estava. Reunimos com a sua secretária que justificou ter sido chamada à pressa”...;
- (iii) *Indiferença em relação à aldeia Avieira*, como é descrito por exemplo na *nota de campo 10*: A Câmara de Vila Franca de Xira “destruiu as duas aldeias que existiam no concelho: a do Esteiro do Nogueira (Vila Franca de Xira) e a de Póvoa de Santa Iria”...;
- (iv) *Indiferença em relação à Cultura Avieira*, como é descrito por exemplo na *nota de campo 10*: “A representante do presidente da Câmara [de Almeirim] no projeto (vereadora da cultura) nunca chegou a interessar-se, nem sequer a conhecer o projeto”.

As atitudes críticas dos presidentes dos executivos são também detalhadamente apresentadas pelas opiniões dos entrevistados, e encontram-se registados no anexo III (Transcrição das entrevistas);

- (v) *Evolução benéfica das atitudes dos executivos autárquicos*, tal como resulta da interpretação dos inquéritos, pela qual os respondentes colocam a ênfase das respostas nas dimensões “liderando pelo exemplo”, “preocupação e interação com o Grupo”, e “Orientação / *Coaching*”. Em todas se reflete a política de proximidade do responsável com os seus subordinados, possível e seguro indiciador de uma liderança autárquica que estimula hoje a valorização destas atitudes comportamentais, próprias da componente educativa das organizações municipais.

Tendo em conta a apresentação destes parâmetros de apoio à análise, podemos concluir que a posição das Câmaras Municipais mudou entretanto para melhor, repete-se, constituindo Alpiarça e Santarém duas exceções que se mantêm. A evolução é nítida e pode ser compreendida a partir das posições iniciais, clarificadas na nota de

campo número 11. O caso particular destas Câmaras é que todas possuem um património valioso mas não revelam vontade em recuperá-lo, apesar de terem renovado as promessas de maior empenhamento no restauro das aldeias. O principal argumento utilizado é a crise financeira e a situação de exceção destas autarquias.

Há hoje um desanuiamento nas relações institucionais e pessoais, com os novos presidentes e o seu pessoal de apoio a terem atitudes de aproximação e de diálogo construtivo como anteriormente não existiam. Assim é concluído, assumindo o investigador uma posição de independência sobre os fatos que se desenrolam no terreno e não caindo na tentação de analisar de uma forma emotiva enquanto coordenador do projeto e dirigente associativo.

Este cuidado tem sido evidente na forma como se têm abordado os novos líderes, e emergem sinais de um novo tipo de liderança. Não é possível analisar este aspeto e as implicações que podem representar para o futuro, porque o *cut-off* da investigação no-lo inibe. No entanto, as constatações empíricas são indiciadoras de novos dados.

Pela experiência adquirida, a forma como no projeto – leia-se os seus responsáveis, e em primeiro lugar o coordenador – se tem agido, criou um clima atual de confiança que os novos líderes autárquicos têm sabido valorizar para aproximar as Câmaras do cumprimento dos objectivos de há muito definidos. As acções que aqui consideramos têm na base os princípios do altruísmo, da filantropia e da cooperatividade.

São acções altruístas da equipa líder do consórcio; são acções filantrópicas por parte dos consortes e de voluntários do projeto, como a AIDIA. Embora limitada às suas disponibilidades financeiras, a associação decidiu afetar os seus (muito) limitados recursos ao pagamento de viagens e de outros custos, para que a contribuição para a candidatura a património imaterial não decaísse em intensidade e em qualidade. O ato implícito é filantrópico, de dar sem esperar receber, sendo a única recompensa garantida a aprovação da candidatura como património imaterial; são acções cooperadoras porque, apesar dos fortes limites impostos e pelo individualismo dos decisores em presença, e confirmados pelos resultados, não foi abandonado o espírito de cooperar para alargar a base de apoio institucional do projeto. Esta conclusão é baseada na tabela que se apresenta na nota de campo número 15, na qual é apresentada a evolução do número de entidades, ao longo da vida do projeto.

O projeto iniciou-se com duas entidades em 2006 e atingiu o pico em 2012, com 57 projetos de investimento. O desinvestimento devido à política macroeconómica de austeridade esteve na origem do decréscimo do número de projetos.

Por outro lado, o projeto de candidatura a património imaterial inclui obrigatoriamente para a DGPC (Direção-Geral do Património Cultural) as medidas de salvaguarda da Cultura Avieira, nelas desempenhando um papel focal os Fóruns especializados, as Conferências e Seminários, a bibliografia, e o Cruzeiro Religioso do Tejo, por exemplo.

Para as conclusões interessa-nos apresentar a síntese da evolução do Cruzeiro Religioso (nota de campo número 15) como uma das principais medidas de salvaguarda do projeto de candidatura e para a própria Cultura Avieira, justificado pelo fato de as componentes educativa e cultural das organizações em presença estarem diretamente relacionadas com a continuidade e perenidade desta manifestação cultural, simultaneamente causa e efeito do desenvolvimento regional sustentado.

Consideramos que a forma como a liderança foi exercida influenciou o comportamento dos responsáveis autárquicos particularmente depois das eleições autárquicas de 2013. É significativa neste aspeto a forma como os respondentes aos inquéritos analisam as relações com o líder, tendo já sido evidenciada a importância dos aspetos éticos – da liderança pelo exemplo – os da orientação, e os da informação. “São valorizadas as atitudes de troca de informações como forma de reforço da coesão grupal; de ajuda ao grupo, reconhecendo os esforços que são feitos e o que é bem feito; de focagem nos objetivos; e na informação sobre os objetivos e as decisões que são tomadas na organização de acordo com aqueles objetivos”.

Pelas evidências, a liderança do IPS foi exercida de acordo com os princípios da liderança colegial (Bush, 1995), e estão em conformidade com o quadro da teoria substantiva, não-subjetiva, da gestão educativa de Bush (idem, Tabela 3). De acordo com estes princípios, já evidenciados, o líder visou “implementar novas políticas para a mudança organizacional, agindo para obter apoio generalizado à sua ação”.

### **6.3 A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – QUE IMPLICAÇÕES?**

Houve aprendizagem de novas formas de trabalho em conjunto, e estas proporcionaram a criação de novas condições de acção. Nas anteriores condições – de

ausência de uma estrutura de consórcio -, os atores poderiam abandonar prematuramente os seus projetos por sentirem falta de apoios, o que não ocorreu com o projeto Avieiro.

Indicia-se o surgimento de um novo espírito de superação de expectativas, pelo facto de a liderança ter sabido criar condições de gestão do consórcio de acordo com princípios educativos inovadores, favorecendo a tomada de decisões consensual.

Para isso, o líder IPS soube agir num contexto favorável aos actos filantrópicos, altruísticos e cooperadores, moldando-se a adaptando a sua estrutura organizacional, de tal forma que conseguiu estabelecer um compromisso com a comunicação relevante, com a diversidade, com o pensamento sistemático, e a com análise cultural (Schein, 2004), num processo que evoluiu ao longo dos muitos anos de evolução do projeto.

O meio ambiente interno do consórcio e externo ao consórcio revelou ser dúbio em relação à aceitação destes princípios e à sua incorporação no conjunto de referências de gestão e de acção favoráveis ao desempenho:

Dúbio porque internamente houve consortes, nomeadamente na área da iniciativa privada, para os quais os princípios não se aplicaram.

Dúbio de igual forma porque externamente houve entidades que se constituíram como obstáculos ao projecto e não reconheceram os méritos e as vantagens do conceito.

No entanto, a nível interno, os consortes reconheceram a confiança no seu líder e que este pauta, também, a sua acção por princípios filantrópicos, considerados benéficos para o projecto. Na generalidade, embora seja reconhecido que haja limites para a prática filantrópica, quer os entrevistados quer os que responderam ao questionário, reconhecem na filantropia evidências favoráveis ao desenvolvimento organizacional.

Uma das condições para a aceitação das vantagens dessa prática é a confiança. No entanto, também é reconhecido que a força do exemplo é uma referência de consolidação da confiança no líder, que facilitou a cooperação entre os pares.

São dados como bons exemplos de práticas filantrópicas as que são exercidas pelo coordenador do projecto e as que são tidas pelo próprio líder, que ajudaram a reforçar a cooperação e o desenvolvimento organizacional.

O coordenador, que exerceu o papel de consultor externo para o desenvolvimento organizacional, foi reconhecido como tendo uma acção igualmente altruísta, por ter abdicado de partes substanciais dos seus honorários para financiar os

custos com viagens e refeições, quando se deslocou para reunir com todas as entidades envolvidas, ao longo de anos.

Tal prática favoreceu a coesão interna do consórcio, possibilitou a emergência de uma nova atitude grupal, dinamizou a candidatura a património imaterial nacional de acordo com os princípios do DO, e aproximou aos poucos as pessoas e as entidades envolvidas, num processo cooperador. Para tal também contribuiu a forma como o consórcio soube manter constante a ligação às comunidades locais e ao meio externo de uma forma geral. O conjunto de 1.103 reuniões de trabalho efetuadas pelo coordenador do consórcio traduz uma orientação do líder, nem sempre explícita, mas sempre apoiante das ações de ligação do consórcio ao meio externo.

Esses exemplos foram principalmente percebidos pelos membros do consórcio e pelas pessoas e entidades que com ele colaboraram para candidatar a Cultura Avieira a património nacional imaterial, de tal forma que o projeto pôde evoluir de acordo com os dados constantes da tabela apresentada na nota de campo número 15, sobre as Atividades do projeto e do Consórcio Avieiro.

Foram reconhecidos os actos filantrópicos e altruístas genuínos praticados no âmbito do desenvolvimento do projecto económico do consórcio e cultural de candidatura avieira a património imaterial nacional que, com isso, contribuíram para dar consistência à organização e para formar a opinião, nos consortes e nos parceiros, que a filantropia e o altruísmo são componentes da cultura organizacional emergente.

Embora possam não ser reconhecidos, é um facto que os filantropos não agiram para que os seus actos fossem publicitados, para não contrariarem os princípios éticos da sua acção, o que pareceu contribuir para reforçar o espírito do conjunto.

É um fato que a dinâmica criada contribuiu para que a entidade líder, o IPS, conseguisse inscrever no seu projeto educativo e na sua estratégia de desenvolvimento um projeto que não passava de uma ideia, quando lhe foi apresentado pela AIDIA no ano de 2006. Desde então, através de acções inscritas num plano discutido entre pessoas e entidades, foi possível criar uma estrutura e gerar uma série de acções, que possivelmente ajudaram a desenvolver formas diferentes de gestão educacional e cultural das organizações, não somente o IPS, e contribuindo certamente para incrementar a cooperação interinstitucional e o desenvolvimento organizacional de todos os envolvidos. A tabela final apresentada na página seguinte procura sintetizar esse conjunto de eventos e de fatos.

**Tabela 65 - Dinâmica do Projeto Avieiro**

<b>Tipo de iniciativa</b>	<b>Número</b>	<b>Observações</b>
Encontro Regional da Cultura Avieira	1	2007: Primeira iniciativa de salvaguarda
Encontro Nacional da Cultura Avieira	1	2008: Segunda iniciativa de salvaguarda
Congressos Nacionais da Cultura Avieira	4	2009 a 2012
Criação de um Consórcio no âmbito da EEC	39	Criado em 2009, com 39 entidades (Anexo VI)
Cruzeiros do Tejo: reconhecimento turístico e cultural	3	Entre a Marina do Parque das Nações e Valada
Cruzeiros Religiosos	3	III Cruzeiro, de 30 de Maio a 14/Junho de 2015
Entidades envolvidas no II Cruzeiro Religioso/Cultural	146	Incluem-se as paróquias
Fóruns Ibéricos	2	O próximo será em Novembro de 2015
Teses de licenciatura sobre o tema	12	Total de 26 teses académicas
Teses de mestrado sobre o tema	11	
Teses de doutoramento sobre o tema	3	
Folhas Informativas em 2008	7	Publicação não-periódica
Folhas Informativas em 2009	52	Publicação semanal
Folhas Informativas em 2010	56	Publicação semanal
Folhas Informativas em 2011	55	Publicação semanal
Folhas Informativas em 2012	59	Publicação semanal
Folhas Informativas em 2013	35	Publicação semanal
Encontros Temáticos - W Shopping	2	O 2º será em Outubro de 2015
Dias do Avieiro	3	Praia de Vieira de Leiria, Santarém e Escaroupim (Salvaterra de Magos)
Eleição de “porta-vozes da memória Avieira”	16	São veteranos/as, eleitos/as pelas comunidades
Encontros de embarcações tradicionais do Tejo	3	Julho de 2015, em Vigo
Instituições Universitárias envolvidas	11	---
Instituições do ensino superior envolvidas	4	---
Protocolos assinados entre várias entidades do projeto	8	Anexo VI

## VII - SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Interessa dar continuidade à presente investigação e encontrar ou criar um novo campo de investigação, ou novos campos de ensaio para o futuro. À semelhança do projeto Avieiro, que se gerou localmente com uma pessoa e uma ideia, e evoluiu para o consórcio e a candidatura, envolvendo múltiplas pessoas e entidades, é necessário evoluir e testar a possibilidade de replicar esta forma de trabalhar noutras regiões e com outros atores, mas mantendo os princípios que estiveram na origem do projeto Avieiro, devido aos bons resultados conseguidos, nas condições investigadas e apresentadas.

Pela experiência acumulada, justifica-se na nossa ótica iniciar um estudo de caracterização regional holístico e comparativo, não só do Ribatejo como da “região gémea” de Castilla – La Mancha. O que une as regiões é o rio Tejo e a história conjunta dos dois países, que remonta à dinastia filipina. Contatos já efectuados com a Universidade de Castilla – La Mancha, onde o investigador estagiou no contexto do presente doutoramento europeu, indiciam essa possibilidade real.

De acordo com a nossa sensibilidade e com as necessidades reais detatadas no terreno, esse estudo justifica-se mais do que nunca atendendo não só à proximidade cultural entre as duas regiões, como pela evolução recente da história ibérica, das relações entre os dois países no contexto da UE, das novas tendências do turismo mundial e do modelo de desenvolvimento de Portugal.

Esse estudo de caracterização, inserido no contexto da investigação-ação, pode basear-se num conjunto de aplicações que o investigador designa sucessivamente por *fractal cultural*, *triângulo virtuoso* e *modelo de lente*.

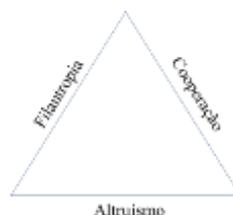
*Fractal cultural* por se tratar de uma analogia com a existência de fractais na natureza física, como estruturas muito simples que evoluem para outras mais elaboradas e complexas, desde que se verifiquem condições adequadas. Assim parece ter evoluído o projeto avieiro, de uma estrutura simples para uma outra cada vez mais estruturada, nela se verificando a aplicação dos princípios da filantropia, do altruísmo e da cooperação (FAC). Convém investigar se a aplicação destes princípios em duas regiões em tudo semelhantes – mas localizadas em países diferentes – produz os mesmos resultados, tendo em conta as características específicas das respectivas envolventes, internas e externas.

Por estas razões, a evolução organizacional resultante de uma temática cultural inicial sugeriu-nos a apresentação da noção de *fractal cultural*, e é a que usaremos para designar quer a conceção de uma ideia temática de desenvolvimento, quer o talentoso e complexo processo de a desenvolver de acordo com os princípios da filantropia, do altruísmo e da cooperação, tripé essencial para a edificação deste tipo de estruturas, e que merecerá a nossa atenção para basear futuros projetos de investigação.

*Triângulo virtuoso*, porque o investigador foi um observador e ator privilegiado tanto na génese como na evolução do campo de investigação do projeto Avieiro, tendo verificado que a aplicação dos princípios FAC foram eficientes e eficazes para a superação de constrangimentos e para a produção de resultados, de uma maneira surpreendente e virtuosa. De tal forma que, por analogia com a geometria, surgiu a imagem de um triângulo com os lados identificados por F-A-C, da qual resultou a transformação da imagem geométrica num possível modelo de desenvolvimento organizacional, que se entende por virtuoso, por conter e demonstrar virtudes que consideramos inovadoras, e que aqui se designa por pirâmide dos valores de liderança.

São estas algumas das sérias preocupações quer para as organizações, quer para o investigador e a investigação, que podem basear um futuro projeto de investigação: se as pessoas e as organizações de apoio ao desenvolvimento humano não forem suficientemente sensíveis, e “se as empresas não tiverem alma e consciência, não merecem o seu lugar na sociedade moderna e não merecem sobreviver” (Handy, 1998, p.128), porque tão pouco reúnem as condições essenciais à sobrevivência. As pessoas, tal como as empresas que Handy refere, devem ter alma e consciência para poderem ter o seu lugar na sociedade e assim sobreviver. Neste contexto, tanto o líder – como o próprio investigador – devem ter em conta o elevado risco que correm as *boas pessoas*, porque a sua ação em projetos desta natureza é altamente consumidora de energias e de recursos dado ser hoje aceite que, nas organizações, as *boas pessoas se esgotam primeiro*, tal como foi cientificamente testada e publicada pelo SYMLOG, no estudo *nice guys finish first* (Bachman, 1988).

**Figura 20 – Pirâmide dos Valores de Liderança**



*Modelo de lente* porque a aplicação dos princípios atrás enunciados depende da existência de um clima de liderança propício à aplicação desses mesmos princípios. Conhecer a existência ou não desse clima depende de uma caracterização adequada, que nos pode ser apresentada por um modelo no qual o processo de tomada de decisão está enquadrado pelos recursos disponíveis e pela capacidade do líder em tê-los em conta e em saber geri-los adequadamente. Neste contexto, a teoria do julgamento social, *social judgement*, parece-nos ser de aplicação acertada por ter em conta não só o histórico de decisões passadas como a criação de cenários que permitam planejar e fundamentar o processo decisório, de uma forma consistente. Um dos princípios do modelo envolve atores não-humanos na estruturação do processo decisional. Um dos fatores não-humanos do modelo é o tecnológico. No entanto, ele está aberto a outros, como o natural/ambiental - neste caso o do rio Tejo -, basilar para se construir um conjunto de processos decisoriais e de projetos de natureza material e imaterial, a partir de um consórcio de entidades com forte capacidade decisional. Como consequência, por razões ligadas à pesquisa conduzida anteriormente pelo investigador sobre os processos de tomada de decisão num meio ambiente de internacionalização empresarial (Serrano, 2001), assim como pelo desenrolar da presente investigação (2007-2015), considera-se coerente ter em conta os princípios da racionalidade limitada, definidos por Herbert Simon (Simon, 1947, 1989), e os pressupostos teóricos do modelo de lente para aprofundar investigações com a aplicação do método analítico matemático - a regressão múltipla -, para os dois lados do sistema, apresentados como *ecológico e cognitivo*.

## **7.1 LIMITAÇÕES**

O ato de pensar é doloroso – ele está sempre presente na investigação – o que, conjugado com a disponibilidade e com a entrega exigidas, justificaram a necessidade de incluir um acordo de princípios éticos – anteriormente apresentado nesta tese – para prevenir as partes das eventuais consequências negativas, quer para o processo, quer para os atores. Qualquer investigação conducente ao doutoramento é exigente pela complexidade e pela extensão, com o inerente sofrimento que provoca no investigador, e as possíveis distorções que possa trazer para a investigação. O que o referido acordo de princípios quer principalmente evitar é “a consequência danosa decorrente da sua participação no projecto de investigação, ou seja, a que possa redundar em sofrimento,

desperdício de tempo e/ou de esforço, perda de dignidade...” para o investigador. Se há lições neste trabalho, uma delas decorre da interferência muito negativa de terceiros, como os que são apresentados em notas de campo (3, 4, 5, 7 e 12) – escritas ao longo de vários anos, sendo nesta tese apresentadas só as necessárias – e as consequências negativas que tiveram no desenvolvimento das ideias e dos projetos, e na estabilidade que o investigador sempre necessitou para trabalhar e concretizar os seus objectivos. Nesta investigação reconhece-se por isso a existência de limitações que justificam uma reflexão, concordando-se em primeiro lugar com Ortega Y Gasset quando este considera que “la ciencia es, en efecto, interpretación de los hechos. Por sí mismos no nos dan la realidad, al contrario, la ocultan, esto es, nos plantean el problema de la realidad” (Y Gasset, 1947). Por esta razão, a interpretação dos fatos não só nos coloca no caminho científico “da crítica objectiva das fontes”, como nos “exige também a autocrítica dos filtros pessoais e das estratégias de investigação do sujeito que investiga” (Rodrigues, 2002).

Reconhecemos em primeiro lugar poder ter sido limitativo o fato de o investigador ter sido o autor da ideia (nota de campo número 1), de ter desempenhado as funções de coordenador do projeto de investimento do consórcio e da candidatura da Cultura Avieira a património imaterial nacional, acumulando com as funções de dirigente da AIDIA, como associação que apresentou a ideia, que a protocolou com o IPS e a construiu como membro associado do consórcio. Admitimos ter sido por vezes muito difícil separar os papéis devido à enorme proximidade existente entre estes, apesar dos esforços que foram conscientemente efectuados num exercício sistemático de distanciação e de abstração. Em segundo lugar, admitimos que daí possa ter advindo a introdução involuntária de algum ruído perturbador da produção de resultados. Assumimos que em fases prolongadas da evolução do projeto – que coincidiram com a construção do campo de investigação da própria investigação – as pressões para que ele e ela abortassem, associadas à indiferença generalizada das principais organizações de apoio (OA) ao desenvolvimento, tivessem gerado tensões acrescidas e que se tivessem sentido dificuldades para, nos momentos mais intensa e prolongadamente estressantes, *separar as águas* dos papéis assumidos.

Admitimos como terceira limitação o intenso envolvimento pessoal do investigador no desenvolvimento do projeto económico e cultural, e na criação do *campo de investigação*, com as consequências que poderá ter tido para a sua capacidade

de distanciamento emocional, obrigatória para produzir resultados mais filtrados. Essas circunstâncias, que se verificaram por um período muito dilatado de tempo, tiveram também sérias consequências para a saúde do investigador. Por estas razões, neste trabalho há que acrescentar, ao sofrimento causado pelo processo, o que foi produzido por terceiros que se aproximaram para inviabilizar boas ideias e boas práticas na investigação e no desenvolvimento humano regional: “bondade só trará mais bondade! Já o contrário trará sofrimento”, Margato (2012).

O investigador considera que, nas condições em que concretizou o seu trabalho e no acréscimo de sofrimento para além do que foi humanamente suportável, em tempo e em extensão, lhe foi por vezes difícil separar-se dos vários papéis que assumiu. É uma conclusão simultaneamente académica e humana, com base na experiência científica e naquela que durante tanto tempo foi por si vivida no terreno. As consequências para a estabilidade familiar foram muito negativas e prolongadas no tempo. A força interior de uma esposa habituada a suportar trabalhos próprios de uma difícil charneca ribatejana, e que foi educada com princípios rígidos mas acertados, característicos de comunidades rurais tradicionais, permitiu que a estabilidade conjugal não fosse seriamente afectada.

Houve também consequências para a saúde física e psíquica. Ao longo do processo evidenciaram-se problemas físicos graves motivados por cargas acentuadas de tensão e de contrariedades. Problemas de natureza psíquica, derivados de exposições a estresses prolongados e que se aproximaram de *burnout*, não estão documentados mas são aqui testemunhados. Num trabalho de investigação desta natureza, e como já foi anteriormente evidenciado, consideramos com o devido cuidado os fatores de *stress* e de *burnout*, com as consequentes manifestações de défice de capacidade de resposta do organismo e de esgotamento físico, emocional e mental (Gameiro, 2004, p.27-42). Consideramos desde o início e de igual forma as consequências destas patologias para a investigação como a que apresentamos. Os resultados agora propostos à Academia são possíveis porque conscientemente o proponente sentiu força interior suficiente para tal. Essa força foi-lhe transmitida pelos objetivos que o projeto foi atingindo e que lhe permitiram, no espaço de nove anos, passar de uma ideia simples para uma estrutura de dimensão regional, e para além dela. A produção de resultados para a investigação foi obtida na condição de investigador que propõe um conjunto de conclusões nas quais a sua ação procura ser o mais possível independente e distanciada do ator que desempenhou papéis em diferentes tabuleiros, nas condições descritas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abel, M.; Consiglieri, C. (2000). *À Mesa do Tejo. Guia dos Comeres do Ribatejo*. Alpiarça: Garrido Editores.
- Abreu, M.; Fernandes J. (1990). *Rios de Portugal*. Lisboa: Gradiva.
- Alves, C (2007). *Pe. José Tolentino Mendonça*. In Programa Câmara Clara, de 23 de dezembro de 2007. Lisboa: RTP2.
- Alves, N. (2006). *Investigação por Inquérito*. Tese de licenciatura em matemática aplicada, não publicada. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- Alvesson, M.; Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture. Cultural Change Work in Progress*. New York: Routledge.
- Amway. (2014). *Amway Global Entrepreneurship Report 2013. Encouraging Entrepreneurs – Eliminating the Fear of Failure*. Nuremberg: GfK Nuremberg Institute.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Arnold, J.; Arad, S.; Rhoades, J.; Drasgow, F. (2000). “The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors”. In *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Arruda, A.; Chrisóstomo, E.; Rios, S. (2010). *A importância da liderança nas organizações*. Acedido eletronicamente em: [www.fate.edu.br](http://www.fate.edu.br).
- Austin, J. & Bartunek, J. (2004). “Theories and practices of organizational development”. *Handbook of Psychology*, Vol. 12, 309-332. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Acedido eletronicamente em: <https://www2.bc.edu/~bartunek/...files/Austin%20&%20Bartunek.pdf>
- Ayuntamiento de Talavera de la Reina. (2013). *Exposición Neolítico. De Nómadas a Sedentarios*. 14 de Febrero al 4 de abril de 2013. Talavera de la Reina: Parque de la Alameda.
- Bachman, W. (1988). “Nice guys finish first”: A SYMLOG analysis of U.S. Naval Commands”. In: Polley, R; Hare, A.; Stone, P. (1988). *The SYMLOG Practitioner. Applications of Small Group Research*. New York: Praeger.
- Bahamon, A.; Álvarez, A. (2009). *Palafita. Da Arquitetura Vernácula à Arquitetura Contemporânea*. Lisboa: Argumentum.

- Baleiras, R. (2008). PROVERE – “Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos – instrumento de combate à desertificação económica do território”. In: *Seminários de apresentação do PROVERE*. Lisboa: Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- Baleiras, R. (2008a). *PROVERE. Instrumento de combate à desertificação económica do território*. Lisboa: Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.
- Baleiras, R. (2011). “Introdução: Economia e Política do Desenvolvimento Regional”. In Baleiras, Rui (Coord.). *Casos de Desenvolvimento Regional*. Cascais: Príncipia.
- Balsa, J. (1964). *Sol da Minha Várzea*. Coruche: Edição de Autor.
- Banhaja, C. (2011). *Nomenclaturas Avieiras da Pesca – Caneiras*. [Tese de licenciatura em Educação Social, não publicada]. Santarém: ESES.
- Barbosa, L.; Gouveia, M. (1990). “Caneiras, O Homem e o Rio”. In: *Que Tejo, Que Futuro?*, 2º Vol. Atas do I Congresso do Tejo. Lisboa: Edição da Associação dos Amigos do Tejo, 1990, pp. 71-77.
- Barbosa, L.; Gouveia, M.. (1987). “Caneiras, O Homem e o Rio”. In: *Temas de História do Distrito de Santarém. I Colóquio Sobre História Regional e Local do Distrito de Santarém*. Santarém: Edição da Escola Superior de Gestão de Santarém. 1987, pp. 537-553.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)
- Barreiros, A. (1995). *Azinhaga. Livro de Horas*. Golegã: Edição da Câmara Municipal da Golegã. 1995.
- Barroso, J. (2008). *Parecer ao Projeto de Decreto-Lei 771/2007-ME*, «Regime de autonomia, administração e gestão...»
- Barroso, J. (Org.). (1996). *O Estudo da Escola*. Portugal. Porto: Porto Editora.
- Barth, Matthias & Thomas, Ian. (2012). “Synthesising case-study research – ready for the next step?”. *Environmental Education Research*, Vol. 18, No. 6, December, 2012, 751–764.
- Beach, L. (1997). *The Psychology of Decision Making. People in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

- Behmer, S. (2005). *Liderança Visionária. Um Estudo com Executivos no Contexto Organizacional Brasileiro*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Tese de Mestrado não publicada.
- Bennett, Andrew. (2002). “Case Study Methods: Design, Use, and Comparative Advantages”. In: *Cases, Numbers, Models: International Relations Research Methods*. Sprinz, Detlef & Wolinsky-Namias, Yael (Ed.). Ann Arbor, University of Michigan Press, pp. 27-64.
- Bennis, W. (1976). *Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens e Perspectivas*. São Paulo: Editora Edgard Blücher, Ltda.
- Bento, C. (1987). “O I Congresso do Tejo. Que Tejo, que futuro? - Impressões e Reflexões”. In *Jornal de Abrantes*, 23.10.1987, p. 1-6, 20.11.1987.
- Bento, C. (1987a). *As Tecnologias Tradicionais de Pesca em Portugal. O Caso Concreto das Comunidades Piscatórias do Avieiros dos rios Tejo e Sado*. Acedido eletronicamente em: <http://casaspretas18.blogs.sapo.pt/2009/07/>.
- Bento, C. (1990). “A Pesca no Rio Tejo”. In *Que Tejo, Que Futuro? 2º Vol. Atas do I Congresso do Tejo*. Lisboa: Edição da Associação dos Amigos do Tejo, 1990, pp. 153-165.
- Bento, H. (2002). *O Rio Sorraia e Coruche. Estórias, Vivências, Factos e Curiosidades*. Coruche: Edição da Câmara Municipal de Coruche.
- Bergamini, C. (1994). “Liderança: a administração do sentido”. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, Mai./Jun. 1994.
- Bilhim, J. (2005). [4ª Edição revista e atualizada]. *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Blackburn, S. (2015). *Vaidade e Ganância no Século XXI. Os Usos e Abusos do Amor-Próprio*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Boddy, C. (2011). “The Corporate Psychopaths Theory of the Global Financial Crisis”. *Journal of Business Ethics*, 2011, 102, 255–259.
- Bogdan, R.; Birklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Lisboa: Asa.
- Bolívar, A. (2003). *Como Melhorar as Escolas: Estratégias e Dinâmicas de Melhoria das Práticas Educativas*. Porto: ASA.
- Botas, J. (2002). *Coletânea de Contos. Vol. I*. Vieira de Leiria: Edição da Biblioteca de Instrução Popular.
- Brandão, R. (2002). *Os Pescadores*. Porto: Porto Editora.

- Brandão, R. (2009). *Praia de Mira: Os Pescadores*. [1ª Edição 1923]. Mira: Edição do Centro de Estudos do Mar e da Câmara Municipal de Mira.
- Brereton, Pearl et al. (2008). "Using a Protocol Template for Case Study Planning". In: *12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE)*. University of Bari, Italy, 26 - 27 June 2008. Acedido eletronicamente em: <http://ewic.bcs.org/content/ConWebDoc/19535>.
- Brito, R. (1960). *Palheiros de Mira*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos.
- Brito, R. (1981). *Palheiros de Mira – formação e declínio de um aglomerado de pescadores*. Lisboa: I.N.I.C./Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa. [1ª Edição 1960].
- Brogan, H. (1985). *The Penguin History of the United States of America*. London: Longman Group Limited.
- Brunswick, E. (1952). *The Conceptual Framework of Psychology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bryman, A. (2004). "Liderança nas organizações". In: CLEGG, S.R. et. al. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Vol. 3. São Paulo: Atlas.
- Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management [2<sup>nd</sup>. Edition]*. London: Sage Publications Company.
- Bush, T. (2007). "Educational leadership and management: theory, policy, and practice". *South African Journal of Education*, Vol. 27(3), 391-406. Acedido eletronicamente em: [www.ajol.info/index.php/saje/article/.../4321](http://www.ajol.info/index.php/saje/article/.../4321).
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage Publications, Ltd.
- Bush, T.; Glover, D. (2004). *Leadership Development: Evidence and beliefs*. London: National College for School Leadership. Acedido eletronicamente em: [core.kmi.open.ac.uk/display/4154888/tab/citations](http://core.kmi.open.ac.uk/display/4154888/tab/citations).
- Cabaço, J. (2001). *Regresso ao Passado: 50 Anos de Fotografia*. Chamusca: Edição Globaltejo.
- Cabrito, B. (2011). "O ensino superior em Portugal: percursos contraditórios". In *Educativa*, Goiânia, v. 14, n. 2, p. 209-227, julho/dezembro 2011.
- Câmara Municipal de Cartaxo. (2004). *O Concelho do Cartaxo: o Vinho, a Terra e o Tejo*. Cartaxo: Biblioteca Municipal do Cartaxo.

- Câmara Municipal de Lisboa, et al. (Org.) (2009). *Panorama. 3ª Mostra do Documentário Português*. Lisboa: Videoteca Municipal.
- Câmara Municipal de Salvaterra de Magos. (2001). *Os Avieiros: de Nómadas a Sedentários*. Salvaterra de Magos: Edição da Câmara Municipal de Salvaterra de Magos.
- Campos, R.; Claudino, C.; Oliveira, M. (1998). *O Vale do Tejo e o Oeste no Contexto Diferenciado da Região de Lisboa e Vale do Tejo*. Santarém: GCDS.
- Canal Superior (2013). “Sem surpresa, número de colocados no ensino superior continua a baixar”. Acedido eletronicamente em: <http://informacao.canalsuperior.pt/noticia/16184>.
- Câncio, F. (1934). *Ribatejo*. Lisboa: Bertrand (Irmãos), Lda.
- Câncio, F. (1938). *Ribatejo Histórico e Monumental. I-II*. Santarém: Junta de Província do Ribatejo.
- Câncio, F. (1939). *Ribatejo Histórico e Monumental. III*. Santarém: Junta de Província do Ribatejo.
- Câncio, F. (1947). *Ribatejo Lendário e Pitoresco*. Lisboa: Imprensa Barreiro.
- Câncio, F. (1949) – *Ribatejo Casos e Tradições, Vols. I e II*. Santarém: Junta da Província do Ribatejo.
- Câncio, F. (1956). “Notas de um Ribatejano”. In *Ribatejo Histórico e Monumental*. Volume I. Lisboa. [1ª Edição 1938].
- Capucha, L. (1991). “Touros e Touradas”. *Enciclopédia Temática Portugal Moderno - Tradições*, pp. 90-102, Lisboa, POMO – Edições Portugal Moderno.
- Capucha, L. (2013). “Povo e Toiros na Rua: Festa e Identidade”. *Primeiras Jornadas para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial do Médio Tejo*. Constância, novembro de 2013.
- Cardoso, S. (2006). “Quando o Sável Era Rei”. In *O Mirante*, março de 2006
- Carrasco, E.; Peres A. (1997). *Barcos do Tejo*. Lisboa: Edições Inapa.
- Carrilho, M. (2010). “A Situação Demográfica Recente em Portugal”. *Revista de Estudos Demográficos*, Nº 48, 101-145, Lisboa, INE - Instituto Nacional de Estatística / Gabinete de Estudos.
- Carvalho, M. (2005). “O uso da teoria do julgamento social no estudo de políticas públicas”. In *Cadernos EBAPE.BR*, vol.3, Nº. 2. Rio de Janeiro. Acedido eletronicamente em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512005000200006>.

- Catani, A.; Oliveira, J. (2000). “A reestruturação da educação superior no debate internacional: a padronização das políticas de diversificação e diferenciação”. In *Revista Portuguesa de Educação*, vol. 13, N.º 2, 2000, pp. 29-52.
- CCDR-LVT. (1998). *Caracterização Física e do Ordenamento do Território da Região de Lisboa e Vale do Tejo*. Lisboa: CCDR-LVT.
- CCDR-LVT. (2007). *Lisboa 2020. Uma Estratégia de Lisboa para a Região de Lisboa*. Lisboa: CCDR-LVT.
- CCSIP. (2013). *Propostas para o Futuro do Ensino Superior Politécnico Português*. Lisboa: CCSIP - Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos.
- CE. (2010). “Europa 2020. Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo”. Acedido eletronicamente em:  
[eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020).
- Cherniss, C. (2000). “Emotional intelligence: what it is and why it matters”. In *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations - Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans, April 15, 2000. Acedido eletronicamente em: [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org).
- Chouzal, D. (2009). *Percepções de Cultura e Mudança Organizacional*. Tese de mestrado não publicada. Coimbra: Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Acedido eletronicamente em:  
[estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/.../1/Tese\\_mestrado\\_Diogo\\_Chouzal.pdf](http://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/.../1/Tese_mestrado_Diogo_Chouzal.pdf).
- CIES. (2003). *Relatório Final do CIES-CLAS*. Santarém: CIES-CLAS.
- CNE. (2012). *Estado da Educação 2012. Autonomia e Descentralização*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação.
- Coelho, A. (1985). *Os Últimos Avieiros do Tejo no Concelho da Chamusca*, Chamusca: Edição da Câmara Municipal da Chamusca.
- Coelho, A. (1995). *Cadernos da Ascensão - A Água*. Chamusca: Edição da Câmara Municipal da Chamusca, maio de 1995.
- Coelho, B. (1997). “Caneiras: A Aldeia nos Desígnios do Tejo”. In *Caneiras em Festa*. Santarém: Edição da Associação dos Amigos das Caneiras, agosto de 1997, pp. 6-12.
- Colas, J. (S.D.) “Avieiros. Estudo de uma População de Pescadores Emigrados nas Margens do Tejo”. In *Boletim Cultural CIRA*. Vila Franca de Xira: Edição da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira. s/d. pp. 201-249.

- Colas, J. (S.D.) *Avieiros. Tese de Aptidão em Língua Portuguesa*. [Tese não publicada, depositada na Biblioteca Municipal de Santarém]
- Comissão do Enterro do Galo (2006). *Versos* (extrato). Alpiarça, março de 2006.
- Conger, J. (1989). “Leadership: The Art of Empowering Others”. *Academy of Management Executive*, 1989, Vol. 3 (1), pp. 17-24.
- Consiglieri, C.; Abel, M. (1998). *Os Comeres do Mar da Palha. Peixes e Marisco no Estuário do Tejo*. Sintra: Colares Editora.
- Coppens, Y. (1990). *Pré-Âmbulos. Os Primeiros Passos do Homem*. Lisboa: Gradiva.
- Corrêa, A. (1933). “Ribatejanos”. *Boletim da Junta Geral do Distrito de Santarém*, N.º 37-42, 23-41, 1933. Santarém: Tipografia Avelino Sousa.
- Correia, A. (1940). “Pré-história e Gente do Ribatejo”. In *Boletim da Junta de Província do Ribatejo*, N.º 1, 35-47, 1940. Santarém: Tipografia Avelino Sousa.
- Correia, F. (2011). “Prefácio”. In Baleiras, N. (Coord.). *Casos de Desenvolvimento Regional*. Cascais, Príncipea, pp. 7-12.
- Cortesão, J. (2009) [1ª Edição: 1959]. *Mira: A Batalha das Dunas*. Mira: Edição do Centro de Estudos do Mar e da Câmara Municipal de Mira.
- Costa, F.; Da Franca, M. (1990). “Os Recursos Vivos Marinhos e a Pesca no Estuário do Tejo”. In *Que Tejo, Que Futuro?, 2º Vol. Atas do I Congresso do Tejo*. Lisboa: Edição da Associação dos Amigos do Tejo, 1990, pp. 201-216.
- Costa, J.; Rita, P.; Águas, P. (2004). *Tendências Internacionais em Turismo*. Lisboa: Lidel, Edições Técnicas.
- Coutinho, J. (2009). *O fim último da vida não é a excelência*. Acedido eletronicamente em: <http://gitas.wordpress.com/2008/09/09/o-fim-ultimo-da-vida-nao-e-a-excelencia-mas-sim-a-felicidade/>.
- Cravidão, F. (1992). “Ficção, Espaço e Sociedade – Notas para uma leitura geográfica e social da obra de Alves Redol – Avieiros”. In *Cadernos de Geografia. Instituto de Estudos Geográficos*. Coimbra: Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra, n.º 11, 1992. pp. 37-47.
- CRUP. (2012). *As Universidades Portuguesas no Centro da Mudança. Promover a Inovação, Garantir a Sustentabilidade, Qualificar a Sociedade*. [Documento de trabalho]. Lisboa: Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas.
- Cruz, J.; Valente, A.; Alexandrino, P. (1990). “Contribuição Para a Caracterização Ecológica e Económica da Pesca de Migradores a Jusante da Barragem de Belver,

- Rio Tejo”. In *Que Tejo, Que Futuro? 2º Vol. Atas do I Congresso do Tejo*. Lisboa: Edição da Associação dos Amigos do Tejo, 1990, pp.189-200.
- Cruz, M. (2002). “Por que os Grandes Pensadores Econômicos (não ortodoxos) não são Ensinados nas Faculdades de Economia?” In *OIKOS, Revista de Economia Heterodoxa*. Rio de Janeiro, Vol. 1., 2002, p. 39-68.
- Custódio, J. (1997). “Núcleo Museológico dos Avieiros, Caneiras/Santarém”. In *Caneiras em Festa*. Santarém: Edição da Associação dos Amigos das Caneiras, agosto de 1997, pp. 13-20.
- Da Costa, C. (1924). “Tipos Regionais”. In Monteiro, P. (Dir.). *Congresso Ribatejano*. Lisboa: Casa Progresso.
- Da Cunha, J.; Braz, C. (2012). “A evolução da despesa pública: Portugal no contexto da área do euro”. In *Boletim Económico do Banco de Portugal*, Lisboa, inverno 2012, pp 23-40.
- Da Fonseca, S. (2011). *Embarcações que Tiveram Berço na Laguna. Arquitetura Naval Lagunar*. Porto: Papiro Editora.
- Da Silva, A.; Lopes, A. (2011). *Bateiras da Ria de Aveiro. Memórias e Modelos*. Ílhavo: Câmara Municipal de Ílhavo e Museu Municipal de Ílhavo.
- Damásio, A. (2000). *O Sentimento de Si*. Amadora: Publicações Europa-América.
- Damásio, A. (2010). *O Livro da Consciência. A Construção do Cérebro Consciente*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Damásio, A. (2012). *Ao Encontro de Espinosa. As Emoções Sociais e a Neurologia do Sentir*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- De Almeida, M. (1997). “Marialvismo. Fado, Touros e Saudade como Discursos da Masculinidade, da Hierarquia Social e da Identidade Nacional”. *Trabalhos de Antropologia e Etnologia*, 37 (1-2): 41-66.
- De Brito, R. (2009). [Edição fac-similada]. *Palheiros de Mira*. Praia de Mira: CEMAR – Centro de Estudos do Mar e das Navegações Luís de Albuquerque.
- De Carvalho, G. (2012). “O grande Rio Ibérico – aspetos geológicos e geomorfológicos”. In *Atas do 1º Fórum Ibérico do Tejo*. Santarém: IPS.
- De Lucena, A. (1955). *O Ribatejo Cultural e Turístico*. Vila Franca de Xira: Biblioteca-Museu Municipal de Vila Franca de Xira.
- De Oliveira, E.; Galhano, F. (1964). *Palheiros do Litoral Central Português*. Lisboa: Instituto de Alta Cultura.

- De Oliveira, E.; Galhano, Fernando; Pereira, Benjamim. (1994). *Construções Primitivas de Portugal*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- De Vasconcellos, J. (1941). *Etnografia Portuguesa, Vol. III*. Lisboa: Imprensa Nacional de Lisboa.
- De Vries, M. (2001). "Creating authentic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies". New York: Human Relations. Acedido eletronicamente em: [http://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp1999/99-69.pdf](http://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1999/99-69.pdf)
- Dearden, R. (2012). *Theory and Practice in Education*. [1<sup>st</sup> Edition: 1984]. Abingdon: Routledge.
- Delgado, L. (2001). *A Pressão Humana no Litoral Português. Estudo dos Casos de Pedrógão e Praia da Vieira*. Coimbra: Instituto de Estudos Geográficos da Universidade de Coimbra.
- Deutsch, M. (1949). "A Theory of Cooperation and Competition". In *Human Relations*, 1949, 2: 129-52. Advance online publication. Acedido eletronicamente em: <http://hum.sagepub.com/content/2/2/129.refs>
- Dias, A.; Marques, J.. (1999). *Estuário do Tejo, o seu Valor e um Pouco da sua História*. Alcochete: Edição da Reserva Natural do Estuário do Tejo.
- Dias, F. (2014). *O Barco Avieiro*. Lisboa: Âncora Editora. [No Prelo].
- Dias, P. (2006). *Na Borda da Água*. In [http://androide.weblog.com.pt/arquivo/2006\\_01.html](http://androide.weblog.com.pt/arquivo/2006_01.html)
- Diniz, Á. (1996). "As Campanhas de Gastronomia em Vila Franca de Xira". *II Congresso Nacional de Gastronomia. Atas do Colóquio*, 1996. pp. 41-44.
- Dos Santos, N. (1999). *Identidade e Cooperação: individual e coletivo em contextos organizacionais*. [Dissertação de Doutoramento não publicada]. Évora: Universidade de Évora.
- Dos Santos, N. (2001). "Processos de articulação entre identidades pessoais e sociais em situações de cooperação". *Psychologica*, 2001, 27, 123-153.
- Dos Santos, N. (2002). "Cooperação em situações de trabalho: contributos conceptuais". *Ciência Psicológica*, 2002, 2º Semestre, 8, 124-138.
- Dos Santos, N. (2002a). "Cooperação em projetos entre empresas". *Revista Marketing Industrial*, 20, 18-27, São Paulo.
- Dos Santos, N. (2002b). "Empresas - clientes: para uma relação construtiva - I". *Revista Marketing Industrial*, 15, 36-41, São Paulo.

- Dos Santos, N. (2002c). “Empresas - clientes: para uma relação construtiva - II”. *Revista Marketing Industrial*, 16, 54-58, São Paulo.
- Dos Santos, N. (2002d). “Prestação de serviços e satisfação de necessidades: conteúdo e contexto”. *Revista Marketing Industrial*, 19, 38-47, São Paulo.
- Dos Santos, N. (2005). *Projetos de Investigação em Psicologia: Guia para a sua Elaboração e Execução*. Évora: Edição da Associação de Estudantes.
- Dos Santos, N. (2005a). “Controvérsia e concordância na cooperação empresarial”. *Revista Marketing Industrial*, 28, 20-26, São Paulo.
- Dos Santos, N. (2005b). “Controvérsia construtiva nas equipas empresariais”. *Revista Marketing Industrial*, 30, São Paulo.
- Dugatkin, L. (2006). *The Altruism Equation: Seven Scientists Search for the Origins of Goodness*. Princeton: Princeton University Press.
- Eisenhardt, K.; Zbaracki, M. (1992). “Strategic decision making”. In *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 17-37.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- EUA. (2013). *Portuguese Higher Education: A View From the Outside*. Brussels: European University Association.
- Favinha, Marília & Beirante, David. (2013). "Formação e sustentação do altruísmo nas organizações educativas: o dilema da reciprocidade forte no desenvolvimento do espírito cooperativo". *Revista Educação. Temas e Problemas*, Nº 12-13, pp 215-228, CIEP, Universidade de Évora, Évora.
- FENPROF. (2012). *O Sistema de Ensino Superior em Portugal*. Acedido eletronicamente em: [www.fenprof.pt/Download/FENPROF/SM\\_Doc/.../SESP\\_Parte\\_I.pdf](http://www.fenprof.pt/Download/FENPROF/SM_Doc/.../SESP_Parte_I.pdf)
- Ferrão, H. & Domingos, N. (1998). “Caneiras: Avieiros na Agricultura. A Sociologia e a Sociedade Portuguesa na Viragem do Século”. *Atas do I Congresso Português de Sociologia*. Lisboa: Editorial Fragmentos.
- Ferreira, N. (1989). Tejo: “O Mundo Perdido dos Avieiros”. In *Revista Expresso*. 6 de maio de 1989, pp. 22-28.
- Fidalgo, M. (2000). *Barco da Xávega. Tecnologia da sua Construção*. Lisboa: Edições Colibri & Inatel.
- Fidalgo, M. (2005). *A Arte da Xávega. O Paradigma Ecológico. Trabalho. Técnicas de Navegação. Lanço*. Lisboa: Edições Inatel.

- Fidalgo, M. (2008). “As Povoações da Arte da Xávega. De Espinho a Vieira de Leiria”. *Academia Internacional da Cultura Portuguesa*. Boletim Nº 35, pp. 203-209, Lisboa.
- Friedman, M.; Friedman, R. (2012). *Liberdade para Escolher*. Lisboa: Lua de Papel.
- Gameiro, F. (2004). *Factores de constrangimento nas Práticas Educativas no Jardim de Infância*. Chamusca: Edições Cosmos.
- Gameiro, J. (2003). *Salvaterra de Magos – dos Cagaréus aos Avieiros*. Salvaterra de Magos: Edição de Autor.
- Gaponyuk P., Karpova N., Mareev V. (2013). “Specifying the Concept ‘Theory of Education Management Process’ at the Level of Intramural Quality Management”. In *American Journal of Educational Research*, Vol. 1, No. 6, 208-215. Acedido eletronicamente em: <http://pubs.sciepub.com/education/1/6/7>.
- Garcia, I. (1979). *O Falar da Glória do Ribatejo*. Santarém: Assembleia Distrital de Santarém.
- Gardner, J. (1990). “On Leadership”. New York: Free Press. In BILHIM, J. (2005). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Lisboa: UTL – ISCSP.
- Garrett, A. (2005). *Viagens na Minha Terra*. Porto: Porto Editora.
- Gaspar, P.; Palla, J. (2009). “Construções palafíticas da bacia do Tejo: levantamento e diagnóstico do património construído da Cultura Avieira”. *Artitextos*, N.º 8, p. 153-174, Lisboa: CEFA; CIAUD.
- Gasparinho, A. (1991). “O Bairro Avieiro em Vila Franca de Xira”. *Seminário de investigação do 4º ano da licenciatura em Antropologia*. Trabalho não publicado. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- GCDS. (1998). *Caracterização dos Municípios do Distrito de Santarém. Informação Estatística*. Santarém: Gabinete de Estudos Regionais – GCDS.
- GCDS. (1998). *Distrito de Santarém, Terras da “Riba do Tejo”. Uma Breve Caracterização Sócio-Económica*. Santarém: Gráfica Galdete.
- George, A. L. and Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Science*. Cambridge: MIT Press. Acedido eletronicamente em: [keats.kcl.ac.uk/.../Bennett%20and%20George](https://keats.kcl.ac.uk/.../Bennett%20and%20George).
- Geraldes, A. (1979). *Castro Laboreiro e Soajo. Habitação, Vestuário e Trabalho da Mulher*. Lisboa: Serviço Nacional de Parques, Reservas e Património Paisagístico.

- Geraldes, A. (1996). *Brandas e Inverneiras. Particularidades do Sistema Agropastoril Crastejo*. Braga: Instituto para a Conservação da Natureza & Parque Nacional da Peneda-Gerês (Ed.). Cadernos Juríz – Xurés.
- Gil, J. (2005). *Portugal, Hoje – O medo de existir*. (5ª Edição – 9ª reimpressão). Lisboa: Relógio d'Água.
- Girão, A. (1951). *Geografia de Portugal*. Porto: Portucalense Editora.
- Gleick, J. (1989). *Caos: A Construção de uma Nova Ciência*. Lisboa: Gradiva.
- Gokçe, F. (2009). “Behaviour of Turkish Elementary School Principals in the Change Process. An Analysis of the Perceptions of Both Teachers and School Principals”. *Educational Management Administration & Leadership*, 2009, Vol. 37(2) 198–215. Acedido eletronicamente em: <http://www.academia.edu/Download>.
- Goleman, D. (2001). “An EI-Based Theory of Performance”. In Cherniss, C. & Goleman, D. (Ed.). (2001). “The Emotionally Intelligent Workplace. How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations”. In *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. Acedido eletronicamente em: [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org).
- Goleman, D. (2010). *Inteligência Social. A Nova Ciência do Relacionamento Humano*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2007). [1.ª Edição, 2002]. *Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Goleman, Daniel. (2006). *Inteligência Emocional*. Sant Vicenç dels Horts: Printer Industria Gráfica Newco.
- Gomes, S. (1991). *Esteiros*. Mem Martins: Publicações Europa-América. [10ª Edição].
- Gómez, D. (2006). “La poesía Taurina en Alberti, Villalón y Gerardo Diego”. In *Revista Investigación y Educación*, 25, Vol. II, Sevilla, agosto de 2006. Acedido eletronicamente em: [www.bibliotoro.com/.../PDF%20LA%20POESIA%20...](http://www.bibliotoro.com/.../PDF%20LA%20POESIA%20...)
- Gonçalves, C. (conceção e textos). (1998). *Benavente a Preto e Branco: a Fotografia na Primeira Metade do Século*. Benavente: Edição do Museu Municipal de Benavente e da Câmara Municipal de Benavente. [2ª edição].
- Gonçalves, C.; Lobo, D. (conceção e textos). (2000). *Samora Correia: Olhares Fotográficos*. Benavente: Edição do Museu Municipal de Benavente e da Câmara Municipal de Benavente. [3ª edição].

- Gonçalves, J. (1997). “Os novos desafios da empresa do futuro”. In *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol. 37, n. 3, p. 10-19, 1997.
- Gosling, T. (SD). *Greed Posing as Philanthropy*. Acedido eletronicamente em: <http://www.bilderberg.org/whatafel.htm>.
- Government of Ireland. (2011). *National Strategy for Higher Education to 2030 - Report of the Strategy Group*. Dublin: Government Publications.
- GRILO, V. (SD). “A caça na sociedade aristocrática dos séculos XII a XV”. Acedido eletronicamente em: <http://cadernosdahistoria.weebly.com/a-caccedila-na-sociedade-aristocraacutetica-dos-seacuteculos-xii-a-xv.html>
- Habermas, J. (2001). *Técnica e Ciência como ‘Ideologia’*. Lisboa: Edições 70.
- Hammond, K.; Stewart, T.; Brehmer, B.; Steinmann, D. (1986). “Social judgment theory. Judgment and decision making. An interdisciplinary reader”. Cambridge: Cambridge University Press, 1986, pp. 56-76. Acedido eletronicamente em: [www.albany.edu/cpr/stewart/Papers/SJT1975.pdf](http://www.albany.edu/cpr/stewart/Papers/SJT1975.pdf).
- Handy, C.; Aitken, R. (1986). *Understanding Schools as Organizations*. London: Pelican.
- Hesketh, J. (1977). “Desenvolvimento organizacional: definições, objetivos e premissas”. Universidade de Brasília, *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, Vol. 29, Nº. 4, 1977. Acedido eletronicamente em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abpa/article/view/17849/16592>
- Hetherington L. (2013). “Complexity Thinking and Methodology: The Potential of ‘Complex Case Study’ for Educational Research”. *International Journal of Complexity and Education*, Volume 10 (2013), Number 1/2, pp. 71-85.
- Hickson et al. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hill, M.; Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Hipólito, R. (2005). “Uma Bonita Idade, uma Vida Cheia”. Alpiarça: Jornal Voz de Alpiarça.
- Hipólito, R. (2007). “De Abalada para as Águas de Maré para a Saga do Sável”. Alpiarça: Jornal Voz de Alpiarça.
- Hipólito, R. (2008). “A Última Avieira da Vala de Alpiarça”. Alpiarça: Jornal Voz de Alpiarça.

- Hobbes, T. (2010) [4.<sup>a</sup> Edição]. *Leviatã, ou Matéria, Forma e Poder de um Estado Eclesiástico e Civil*. Lisboa: Imprensa Nacional – Casa da Moeda.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e Organizações. Compreender a nossa organização mental*. (1<sup>a</sup> Edição - 2<sup>a</sup> Reimpressão). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G.; Bram, N.; Ohayv, D.; Sanders, G. (1990). “Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases”. In *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35, 286–316.
- Ilustração Portuguesa. (1916). “A Pesca do Sável”. II Série, N.º 519, pp. 158-60. Lisboa,
- Inácio, A. (2013). “Ensino Superior vai receber menos de 40 mil estudantes”. Acedido eletronicamente em:  
[http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Educacao/Interior.aspx?content\\_id=3408830](http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Educacao/Interior.aspx?content_id=3408830).
- INE (2012). *Censos 2011. Resultados Definitivos*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE. (2011). *Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio 2009. Edição 2011*. Lisboa: INE.
- INE. (2013). “Indicador per capita por município”. Acedido eletronicamente em:  
[www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui...att](http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui...att)
- Info Lezíria do Tejo (2002). “Estórias que abraçam o Tejo”. Santarém: Revista da AMLT - Associação de Municípios da Lezíria do Tejo.
- INFOPÉDIA. (2013). “O Paleolítico em Portugal”. Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora. Acedido eletronicamente em: [http://www.infopedia.pt/\\$o-paleolitico-em-portugal](http://www.infopedia.pt/$o-paleolitico-em-portugal).
- IPS (2012). “Palafitas à volta do planeta”. In *Folha Informativa N°26-2012*. Santarém: Instituto Politécnico de Santarém (IPS).
- IPS. (2009). “Programa: Candidatura da Cultura Avieira a Património Nacional. Memória descritiva do programa”. In *Relatório de candidatura ao PROVERE*. Santarém: Instituto Politécnico de Santarém.
- IPS. (2010). *Atas I. 1º Encontro Nacional da Cultura Avieira*. Lisboa: Âncora Editora.
- IPS. (2011). Relatório de Atividades 2011. Acedido eletronicamente em:  
<http://www.ipsantarem.pt/arquivo/category/ips/plano-estrategico20142020>.
- Jornal de Economia e Finanças. (2013). “Metade do poder de compra do país concentra-se em apenas 22 concelhos”. Acedido eletronicamente em:

<http://economiafinancas.com/2013/metade-do-poder-de-compra-do-pais-concentra-se-em-apenas22-concelhos/>.

Jornal de Negócios. (2013). “Saiba qual é a taxa de desemprego no seu município”.

Acedido eletronicamente em:

[http://www.jornaldenegocios.pt/multimedia/infografias/detalhe/conheca\\_os\\_municipios\\_que\\_resistem\\_melhor\\_ao\\_desemprego.html](http://www.jornaldenegocios.pt/multimedia/infografias/detalhe/conheca_os_municipios_que_resistem_melhor_ao_desemprego.html).

Jornal Expresso (1999). “Adeus! Está a fechar-se o ciclo dos Avieiros”. Lisboa: *Revista Expresso*, N.º 1412, 20 de novembro de 1999, pp. 54-64.

Kaepelin, P. (1991). *L'Écoute. Mieux Écouter Pour Mieux Communiquer*. Paris: Les Éditions ESF – Entreprise Moderne d'Édition.

Karoff, H. (Ed.). (2004). *Just Money. A Critique of Contemporary American Philanthropy*. Boston, MA: TPI Editions.

Katona, G. (1969). *Analyse Psychologique du Comportement Économique*. Paris: Payot.

Kohn, A. (1990). *The Brighter Side of Human Nature. Altruism and Empathy in Everyday Life*. USA: Basic Books.

Kohn, A. (1992). *No Contest. The Case Against Competition. Why we Loose in our Race to Win*. New York: Houghton Mifflin Company. [1ª Edição: 1986].

Kotter, J. (1997). *Liderando Mudanças*. Rio de Janeiro: Editora Campus-Elsevier.

Lamas, M. (2002). *As Mulheres do Meu País*. Lisboa: Editorial Caminho. [1ª Edição 1950]

Laurent, É. (2007). *A Face Oculta do Petróleo*. Mem Martins: Círculo de Leitores.

Lawrence, P. & Lorsch, J. (1977). *O Desenvolvimento das Organizações. Diagnóstico e Ação*. São Paulo: Editora Edgard Blücher, Ltda.

Leakey, R. (1994). *The Origin of Mankind*. New York: BasicBooks.

Leakey, R.; Lewin, R. (1977). *Origins. The Emergence and Evolution of our Species and its Possible Future*. New York: Penguin Books.

Leakey, R.; Lewin, R. (1993). *Origins Reconsidered. In Search of What Makes Us Humans*. New York. Anchor Books.

Lima, M. (2008). *Tejo, da Nascente... à Foz*. Lisboa: Plátano Editora.

Lopes, A. (1997). “Sagas Fluviais”. In *Caneiras em Festa*. Santarém: Edição da Associação dos Amigos das Caneiras, agosto de 1997, pp. 5-6.

Lopes, A. (2000). *2º Congresso de Medicinas Alternativas e Populares do Ribatejo*. Alpiarça: Edições Garrido Artes Gráficas, outubro de 2000, pp. 50 a 57.

- Lopes, A.; Serrano, J. (2009). *A Reconstrução do Sagrado. Religião Popular nos Avieiros da Borda-d'Água*. Lisboa: Âncora Editora.
- Lopes, E. (Coord.). (2010). *A Constelação do Turismo na Economia Portuguesa*. Lisboa: O Sol É Essencial, S.A.
- Lord, J.; Hutchison, P. (1993). "The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice". *Canadian Journal of Community Mental Health*, 12:1, Spring 1993, Pages 5-22.
- Lourenço, E. (2005). *O Labirinto da Saudade* (4ª Edição). Lisboa: Gradiva. [Original publicado em 1978].
- Louro, A. (1995). "Caneiras, uma Jóia para a Europa". In *Vida Ribatejana*, 23 de fevereiro de 1995.
- Maartensz, M. (2012). *Crisis: Corporate psychopaths - part A*. Acedido eletronicamente em: <http://www.maartensz.org/log/2012/NL120107a.html>.
- Magalhães, F. (Coord.) (S.D.). *Navegando no Tejo*. Lisboa: Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo.
- March, J. (1978). "Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice". *Decisions and Organizations*. 1990: Ed. March, J.G. Cambridge: Basil Blackwell.
- Margato, Cristina. (2012). "Odisseia no Temo". In: *Revista Expresso – Actual*. Acedido eletronicamente em: <http://www.presenca.pt/editorial/odisseia-no-tempo>.
- Marques, A. (2010). "Até à Ria de Lisboa e à Ria de Setúbal: o primeiro dos Descobrimientos Portugueses". In *1º Congresso Nacional da Cultura Avieira*. Santarém. [Texto não publicado].
- Martin, H. & Schuman, H. (2000). *A Armadilha da Globalização*. Lisboa: Editora Terramar.
- Martins, J. (1908). *História de Portugal. Tomo I*. Lisboa: Parceria António Maria Pereira.
- Martins, N. (Coord.). Figueiredo, C.; Ribeiro, F.; Proença, M. (2008). *PROVERE – Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos. Das ideias à ação: visão e parcerias*. Lisboa: MAOTDR.
- Maslow, A. (2001). *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editores.
- Mattoso, J. (1985). *Identificação de um País – Ensaio Sobre as Origens de Portugal*. Lisboa: Editorial Estampa. [1ª Edição].

- Mattoso, J.; Daveau, S.; Belo, D. (2010). *Portugal. O Sabor da Terra*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Mayer, J.; Salovey, P.; Caruso, D. (2004). “Emotional Intelligence: Theory, findings and implications”. In *Psychological Inquiry*, 2004, Vol. 15, No. 3, 197-215. Acedido eletronicamente em: [www.calcasa.org/.../ei2004mayersaloveycarusotarget](http://www.calcasa.org/.../ei2004mayersaloveycarusotarget).
- MEI. (2011). *Plano Estratégico Nacional do Turismo. Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Lisboa: Ministério Economia e da Indústria. Acedido eletronicamente em: [www.turismodeportugal.pt/Português/.../Documents/PENT%202007.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Português/.../Documents/PENT%202007.pdf).
- Mendes, P. (2006). “A Arte Xávega na Praia da Vieira: Histórias e Imagens”. In *Etnográfica*, maio 2006. Vol.10, nº.1, pp.204-206.
- Mendonça, P. (2005). *Habitar sob uma segunda pele: estratégias para a redução do impacto ambiental de construções solares passivas em climas temperados*. [Tese de Doutoramento não publicada]. Braga: Universidade do Minho.
- Mintzberg, H.; Raisinghani, D.; Théorêt, A. (1976). “The structure of ‘un-structured’ decision processes”. *Administrative Science Quarterly*, 21: 246-75.
- Miranda, E. (2007). “Ensino superior: novos conceitos em novos contextos”. In *Revista de Estudos Politécnicos*, 2007, Vol V, nº 8, 161-182.
- Modesto, M. (1982). *Cozinha Tradicional Portuguesa*. Lisboa: Edições Verbo. [3ª Edição].
- Monteiro, P. (Dir.). (1924). *Congresso Ribatejano*. Lisboa: Casa Progresso.
- Morais, M. (1985). *Avieiros: Identidade e Mudança Social*. Monografia (não publicada) apresentada no âmbito da cadeira/seminário de investigação para a licenciatura em Antropologia. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- Moreira, C. (1987). *Populações Marítimas em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Moreira, F. Seixas, S.; Dias, S. – “Artes de Pesca no Rio Tejo: Diversidade Atual e Passada”. In *Que Tejo, Que Futuro?. 2º Vol. Atas do I Congresso do Tejo*. Lisboa: Edição da Associação dos Amigos do Tejo, 1990, pp. 145-151.
- Morgado, L. (2010). “Reconstruir, Rehabitar, Repensar. Preservar a Cultura Avieira no Patacão”. In *Folha Informativa N.º 26-2010*. Santarém: IPS.

- Morin, E. (1984). *O Problema Epistemológico da Complexidade*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Museu Municipal de Coruche (2003). *Vagas Leves: Rostos do Rio*. Coruche: Edição do Museu Municipal de Coruche.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Newcomb, R. (2010). “Portugal na visão unamuniana da Ibéria como unidade dialética”. *Estudos Avançados*, vol. 24, Nº. 69, São Paulo, 2010. Acedido eletronicamente em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142010000200004>.
- Nielsen, J. & Clemmensen, T. & Yssing, C. (2002). “Getting access to what goes on in people’s heads? Reflections on the think-aloud technique”. *NordiCHI*, October 19-23, 2002, Copenhagen Business School.
- Nunes, F. (1993). *A Arte Xávega na Praia da Vieira. História e Imagens – Documentos Fotográficos de Dora Landau, Virgílio Guerra Pedrosa e Outros*. Vieira de Leiria: Edição da Junta de Freguesia de Vieira de Leiria.
- Nunes, F. (1993). *Vieira de Leiria. A História, o Trabalho, a Cultura*. Vieira de Leiria: Junta de Freguesia de Vieira de Leiria.
- Nunes, F. (2003). “A pesca, os banhos e as modalidades do olhar”. Lisboa: *Etnográfica*, 7 (1), pp. 131-157, maio de 2003.
- Nunes, F. (2004). *A Arte Xávega na Praia da Vieira*. Vieira de Leiria: Junta de Freguesia de Vieira de Leiria.
- Nunes, H. (2008). *Os Pescadores da Praia da Vieira. O Naufrágio do Salsinha, 15 de novembro de 1907*. Alcochete: Textiverso.
- Nunes, H. (2009). “Os pescadores da Praia de Mira e os pescadores da Praia da Vieira (Raízes e Relações)”. In *Boletim Cultural*. Assembleia Distrital de Lisboa, IV Série, N.º 95, II Tomo, 155-167.
- Nutt, P. (1984). “Types of organizational decision processes”. *Administrative Science Quarterly*, 29: 414-50.
- O’Donnell, Ken. (2009). *O Espírito do Líder: Lições para Tempos Turbulentos. Vol. 1*. São Paulo: Integrare Editora.
- OECD. (2013). *Education at a Glance 2013: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.

- Oliveira, B. (2013). “A investigação académica tem que ser voltada para fora”. In Semanário *O Ribatejo*, 14-02-2013.
- Oliveira, E. (1984). *Festividades Cíclicas em Portugal*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Oliveira, E.; Galhano, F. (1964). *Palheiros do Litoral Central Português*. Lisboa: I.A.C. - Centro de Estudos de Etnologia Peninsular.
- Oliveira, E.; Galhano, F.; Pereira, B. (1988). *Construções Primitivas em Portugal*. Lisboa: Edições D. Quixote [1ª edição – 1969].
- Oliveira, Ernesto. (1965) – “Palheiros e Barracos do Litoral”. In *Geographica*. Revista da Sociedade de Geografia de Lisboa, ano I, Nº 3. Lisboa: julho de 1965.
- Oliveira, P. (2007). *Avieiros da Azinhaga (Almonda e Tejo). Subsídios Para a sua História*. Golegã: Edição da Câmara Municipal da Golegã.
- Oom, M.; Serrano, J. (2006). *O Cavalo do Sorraia – um Património Histórico e Genético a Preservar*. Chamusca: Edições Cosmos.
- Page, N. & Czuba, C. (1999). “Empowerment: What Is It?”. *Journal of Extension*, October 1999, Volume 37, Number 5. Acedido eletronicamente em: <http://www.joe.org/joe/1999october/comm1.php>
- Parkin, J. (1996). “Organizational decision making and the project manager”. In *International Journal of Project Management*, Vol. 14, No. 5, pp. 257-263.
- Parry, K.; Bryman, A. (2006). “Leadership in Organizations”. Ed. Clegg, Stewart; Hardy, Cynthia; Lawrence, Thomas & Nord, Walter. *The SAGE Handbook of Organization Studies*. pp. 446-69. Thousand Oaks: SAGE.
- Payton, R. & Moody, M. (2008). *Understanding Philanthropy. Its Meaning and Mission*. Bloomington: Indiana University Press.
- Pena, P. (2001). “A Vida ao Longo do Rio”. In *Revista Visão*, N.º 454, 15 a 21 de novembro de 2001, pp. 130-139.
- Pepe, A. & Marques, R. (1995). *Salvaterra: Paladares Antigos*. Salvaterra de Magos: Edição da Escola Profissional de Salvaterra de Magos.
- Pereira, B.; Lobler, M.; Simonetto, E. (2010). “Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo”. In *Revista da Universidade Federal de Santa Maria*, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, maio/agosto.
- Pereira, N.; Freitas, A.; Dias, F. (1980). *Arquitetura Popular em Portugal*. Lisboa: Edição da Associação dos Arquitetos Portugueses, Lisboa. [1ª edição - 1961].

- Pereira, R. (1990). "Aldeia do Escaroupim". In *Que Tejo, Que Futuro?. 2º Vol. Atas do I Congresso do Tejo*. Lisboa: Edição da Associação dos Amigos do Tejo, 1990, pp. 107-122.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (1998). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pimentel, A. (1908). *A Extremadura Portuguesa. Vols. I e II*. Lisboa: Empresa da Historia de Portugal
- Pinto, C. (1999). *Os Avieiros: de Vieira a Vila Franca*. Vila Franca de Xira: edição do Museu de Vila Franca de Xira.
- Polanah, L. (1981). *Comunidades Camponesas na Parque Nacional da Peneda-Gerês*. Lisboa: Serviço Nacional de Parques, Reservas e Património Paisagístico.
- Polanah, L. (1985). "O Coletivismo Agrário no Norte de Portugal". Separata de *Antropologia Portuguesa*, Vol.3, 1985, pp. 61-68. Coimbra: Instituto de Antropologia – Universidade de Coimbra.
- Popper, K.; Condry, J. (1995). *Televisão: Um Perigo para a Democracia*. Lisboa: Gradiva.
- Portugal, L. (2004). *Ranchos Folclóricos e Bandas Filarmónicas – A Voz e a Alma de Portugal*. Lisboa: Roma Editora.
- Prates, N. (2013). *Arqueologia*. Acedido eletronicamente em: <http://www.cm-alpiarca.pt/concelho/historia/arqueologia?tmpl=component&print=1>.
- Pseudónimo (2005). "Novos banhistas no Patacão". In *O Tejo.Com*, 2005.
- Queiroz, E. (2006). *O Crime do Padre Amaro*. Lisboa: Edição Livros do Brasil.
- Quinn, R. & Spreitzer, G. (1997). "The road to empowerment: Seven questions every leader should consider". *Organizational Dynamics*, Autumn, 26(2): 37-51.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, R. & Chesler, M. (2010). "Reflections on a Cross-Cultural Partnership in Multicultural Organizational Development Efforts". *OD Practitioner*, Vol. 42, No. 2, 2010. Acedido eletronicamente em: [www.odnetwork.org/resource/resmgr/.../reflections.pdf](http://www.odnetwork.org/resource/resmgr/.../reflections.pdf)
- Redol, A. (1942). *Avieiros*. [1ª edição]. Lisboa: Portugália Editora.
- Redol, A. (1967). *Avieiros* [6ª Edição]. Mem Martins: Publicações Europa-América.

- Redol, A. (Org.). (1950) - *Cancioneiro do Ribatejo. A Vida do Povo Cantada Pelo Povo*. Vila Franca de Xira: Centro Bibliográfico.
- Região de Turismo do Ribatejo (Ed.). (2000). *Ribatejo. Receituário Regional Tradicional. O Agroalimentar. 48 Requentadas Receitas*. Santarém: Região de Turismo do Ribatejo.
- Rêgo, F. (2013). “O Ensino Superior em Portugal”. Acedido eletronicamente em: <http://visao.sapo.pt/o-ensino-superior-em-portugal=f717043#ixzz2dB4XjrtA>.
- Ribatejo Digital (2006). “Património: As Aldeias Ribeirinhas”. Acedido eletronicamente em: [http://www.Ribatejodigital.pt/RibatejoDigital/P/Geral/sobre\\_ribatejo](http://www.Ribatejodigital.pt/RibatejoDigital/P/Geral/sobre_ribatejo).
- Rodrigues, C. (2013). “É preciso dar vida económica ao Tejo”. Semanário *O Ribatejo*, ano XXIX, n.º. 1462, pp.18-19.
- Rodrigues, M. (2002). "O Caminho da Enfermagem Científica Moderna". Acedido eletronicamente em: [ice-mac.org/pdf/colectanea/1.pdf](http://ice-mac.org/pdf/colectanea/1.pdf).
- Romo, A. (1994). “Caneiras, uma jóia para a Europa”. In *Vida Ribatejana*, N.º 24, fevereiro de 1994.
- Rowley, Jennifer. (2002). “Using Case Studies in Research”. In *Management Research News*, Volume 25, Number 1, 2002.
- Salgado, C.; Nabais, A. (1990). “Estudo Parantológico do Património Náutico do Tejo”. In *Que Tejo, Que Futuro? 2º Vol. Atas do I Congresso do Tejo*. Lisboa: Edição da Associação dos Amigos do Tejo, 1990, pp. 123-144.
- Salovey, P.; Mayer, J. (1990). “Emotional Inteligence”. Acedido eletronicamente em: [www.unh.edu/emotional\\_intelligence/.../EI1990%20](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/.../EI1990%20).
- Salvado, M. (1985). *Os Avieiros nos Finais da Década de 50*. Castelo Branco: Edição de Autor.
- Sampaio, J. (2009). “O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação”. *Revista Administração*, Universidade de São Paulo, v.44, n.º 1, p. 5-16, 2009. Acedido eletronicamente em: [www.rausp.usp.br/download.asp?file=v4401005.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v4401005.pdf). Acedido em: 10-10-2012.
- Samuca. (2005). “Em Alpiarça, Praia Fluvial do Patacão e Aldeia dos Pescadores Vão Acabar?”. In: *O Tejo.com*, Ano I, N.º 5, 2005. pp.14-15.

- Sanchez, P.; Baleiras, R. (2011). “PROVERE: O longo caminho. Do sonho à obra”. In Baleiras, N. (Coord.). *Casos de Desenvolvimento Regional. Exercícios e Soluções*. Cascais, Príncipeia, pp. 151-158.
- Santos, M. (1959). *Os Avieiros. Estudo de Geografia Humana*. [Texto policopiado]. Lisboa: Biblioteca Nacional.
- Santos, M. (2007). *O Conceito de Justiça em Thomas Hobbes e suas Consequências Jusfilosóficas*. São Paulo: Universidade São Judas Tadeu (Tese de Mestrado em Filosofia, não publicada). Acedido em 25-10-2009. Acedido eletronicamente em: <http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/o-Conceito-De-Justi%C3%A7a-Em-Thomas/31135973.html>
- Schein, E. (1972) [1ª reimpressão 1975]. *Consultoria de Procedimentos: Seu Papel no Desenvolvimento Organizacional*. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda.
- Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. (3ª Edição). Rio de Janeiro: Prentice Hall. [Original publicado em 1965].
- Schein, E. (2004). [3<sup>rd</sup> Edition]. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Scheler, M. (2005). *Esencia Y Formas de la Simpatía*. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Schneider, B.; Ehrhart, M.; Macey, W. (2013). "Organizational Climate and Culture". *Annual Review of Psychology*, 2013, 64: 361–88. Acedido eletronicamente em: [B Schneider, MG Ehrhart... - ... review of psychology, 2013 - annualreviews.org](http://www.annualreviews.org/psychology/2013-01-01).
- Serrano, J. (2000). *Processos de Tomada de Decisão: O Investimento e a Internacionalização das Empresas Portuguesas em Moçambique. Estudo das Decisões de Investimento numa Economia Emergente*. Tese de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Serrano, J. (2001). *Processos de Tomada de Decisão*. Alpiarça: Garrido Editores.
- Serrano, J. (2005). “Extração de Areia na Praia do Patacão?”. In *Jornal Voz de Alpiarça*. novembro de 2005.
- Serrano, J. (2011). “Cultura Avieira. Património, identidade e desenvolvimento”. In: Baleiras, Nuno (Coord.). *Casos de Desenvolvimento Regional*. Cascais, Príncipeia, pp. 457-468.
- Serrano, J. (2011a). “Cultura Avieira. Património, identidade e desenvolvimento”. In Baleiras, N. (Coord.). *Casos de Desenvolvimento Regional. Exercícios e Soluções*. Cascais, Príncipeia, pp. 143-150.

- Serrano, J. (2012). “A afirmação nacional da Cultura Avieira. A bateira como fator identitário”. In SOARES, M. (Dir.). *Boletim Cultural*. Assembleia Distrital de Lisboa. IV Série, N.º 96, 2º Tomo, pp.89-104: Lisboa..
- Serrano, J. (2014a). “Uma proposta de desenvolvimento humano assente na cultura fluvial avieira”. In *Revista Vox Musei: Arte e Património*. Vol. 2, N.º 3, 92-101. Lisboa.
- Serrano, J. (2014b). *Avieiros. Uma Cultura, um Património, e uma Identidade*. Alpiarça: Cadernos Culturais da AIDIA.
- Shrivastava, P.; Grant, J. (1985). “Empirically derived models of strategic decision-making processes”. *Strategic Management Journal*, pp.97-113.
- Silva, C. (1999). “Adeus ao Tejo”. In *Revista do Jornal Expresso*, nº 1412 de 20 de novembro de 1999.
- Silva, M. (1987). *Monumentos de Interesse Histórico e Turístico do Concelho de Coruche*. Coruche: Edição da Associação Para o Estudo e Defesa do Património Cultural e Natural do Concelho de Coruche.
- Silva, M.; Mendonça, P.; Branco, J. (2011). “Reabilitação de casas tradicionais em madeira do litoral norte e centro de Portugal”. *CIMAD 11 – 1º Congresso Ibero-Latino Americano da Madeira na Construção*, 2011, Coimbra.
- Silva, P. (2005). *A Teoria das Organizações e os Modelos Organizacionais*. [Tese de Doutoramento não publicada]. Évora: Universidade de Évora. Acedido eletronicamente em:  
[http://www.academia.edu/3098740/A\\_Teoria\\_das\\_Organizacoes\\_e\\_os\\_Modelos\\_Organizacionais](http://www.academia.edu/3098740/A_Teoria_das_Organizacoes_e_os_Modelos_Organizacionais).
- Simon, H. (1947). *Administrative Behaviour*. New York: MacMillan
- Simon, H. (1978). “Rational decision making in business organizations”. *Nobel Memorial Lecture*, 8 December, 1978. Acedido eletronicamente em:  
[www.nobelprize.org/nobel.../simon-lecture.pdf](http://www.nobelprize.org/nobel.../simon-lecture.pdf).
- Simon, H. (1978a). “On How to Decide What to Do”. *The Rand Journal of Economics*, Vol. 9, No. 2.
- Simon, H. (1983). “Alternative visions of rationality”. *Judgement and Decision Making*. Ed. Hal R. Arkes. 1986, Cambridge: Cambridge University Press, pp.97-113.
- Simon, H. (1987). “Making management decisions: the role of intuition and emotion”. *Academy of Management Executive*, 1, pp.57-64.

- Simon, H. (1989). *A Razão nas Coisas Humanas*. Lisboa: Gradiva.
- Soares, M. (1973-4). “A Casa Avieira em Vila Franca de Xira”. In *Boletim Cultural da Junta Distrital de Lisboa*, 79-80. Lisboa: Edição da Junta Distrital de Lisboa. 1973/1974, pp. 169-179.
- Soares, M. (1975). “O Povo da Lezíria e a Literatura Oral”. In *Boletim Cultural da Junta Distrital de Lisboa*. Lisboa: Edição da Junta Distrital de Lisboa. 1975, pp.173-334.
- Soares, M. (1977). “Mulheres da Estremadura”. In *Boletim Cultural da Junta Distrital de Lisboa*. Lisboa: Edição da Junta Distrital de Lisboa, 1977, pp. 215-315.
- Soares, M. (1984/1989). “Varinos. O Tejo. Pesca e Pescado. Pescadores e Peixeiras”. In *Boletim Cultural da Assembleia Distrital de Lisboa*, III Série, N.º 90, Lisboa, 1984/1989.
- Soares, M. (1986). “A Cultura Avieira. Continuidade e Mudança”. In *Atas do Colóquio “Santos Graça”, de Etnografia Marítima*. 1986, pp.73-89.
- Soares, M. (1990). “Varinos”. In *Que Tejo, Que Futuro? 2º Vol. Atas do I Congresso do Tejo*. Lisboa: Edição da Associação dos Amigos do Tejo, 1990, pp. 79-105.
- Soares, M. (1995). “Varinos e Avieiros”. In *Navegando no Tejo*. Lisboa: Edição da CCRLVT. 1995. pp. 75-84.
- Soares, M. (2010). “Avieiros: revisitação”. *1º Congresso Nacional da Cultura Avieira*. Santarém: IPS.
- Soares, M. et al. (1985). *Catálogo da Exposição O Concelho de Vila Franca de Xira e o Tejo*. Vila Franca de Xira: edição da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira.
- Souto, H. (2007). *Comunidades de Pesca Artesanal na Costa Portuguesa na Última Década do Século XX*. Lisboa: Academia de Marinha.
- Starman, A. (2013). “The case study as a type of qualitative research”. *Journal of Contemporary Educational Studies*, 1/2013, 28–43. Acedido eletronicamente em: <http://www.sodobna-pedagogika.net/en/archive/2013-64130/issue-1-march/a3>
- Stewart, T. (2001). “Improving reliability of judgmental forecasts”. In J. S. Armstrong (Ed.). *Principles of Forecasting. A Handbook for Researchers and Practitioners*. pp. 81-106. Kluwer Academic Publishers. New York: University at Albany, State University of New York. Nelson A. Rockefeller College of Public Affairs and Policy. Acedido eletronicamente em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.315.2734>

- Theil, S. (2006). “Where the future is a dead end”. In *Europe’s failing schools. The continent’s education systems are crumbling*. Newsweek, June , pp.34-39.
- Tomás, P. (1903). *Notas Etnográficas do Concelho da Figueira da Foz II: A Pesca Fluvial (Volume I)*. Porto: Portugália Editora.
- Torres, A. (1979). *Os Romances de Alves Redol*. Lisboa: Moraes Editores.
- Toscano, M. (2004). *Descentralização Administrativa: o Paradigma da Divisão do Território*. Trabalho Final da IV Pós-graduação em Gestão Autárquica Avançada. Lisboa: Universidade Independente.
- Trigo, J.; Costa, J. (2008). “Liderança nas organizações educativas: a direção por valores”. *Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educativas*. Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, pp. 561-582.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de investigação em educação: como conceber e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Turismo de Portugal. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo. Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Lisboa: Ministério da Economia e Inovação - Turismo de Portugal.
- UNESCO. (2013). Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial. Acedido eletronicamente em: [www.unesco.org/culture/ich/doc/src/00009-PT-Brazil-PDF.pdf](http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/00009-PT-Brazil-PDF.pdf).
- Urbano, C. (2008). “O Ensino Politécnico – (re)definição e (re)posicionamento no panorama da formação superior em Portugal”. Lisboa: Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia.
- Urbano, C. (2011). *O ensino politécnico em Portugal: a construção de uma identidade perante os desafios de mudança (entre o final do século XX e o início do século XXI)*. Évora: Universidade de Évora - Tese de doutoramento não publicada.
- Valente, A.; Alexandrino, P.(1990). “A Ictiofauna do Rio Tejo na Zona do Pego, Abrantes – Algumas Características Populacionais”. In *Que Tejo, Que Futuro? 2º Vol. Atas do I Congresso do Tejo*. Lisboa: Edição da Associação dos Amigos do Tejo, 1990, pp. 167-188.
- Van Belle, G. (2008). *Statistical Rules of Thumb*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

- Vários autores. (1999). *Declaração de Bolonha. Declaração conjunta dos Ministros da Educação europeus reunidos em Bolonha a 19 de junho de 1999*. Bolonha: União Europeia.
- Vários Autores. *Bíblia Sagrada* (Ed. 1982). Lisboa: Editora Verbo.
- Vasconcelos, H.; Martins, J. (2002). *Avieiros. Os Últimos Pescadores do Tejo*. Cartaxo: Edição da Associação Projeto Palhota Viva.
- Vasques, A. (1996). “Barreira da Bica: Uma Aldeia Avieira Desaparecida”. In *V Congresso de Folclore do Ribatejo*. Santarém: Edição da Região de Turismo do Ribatejo, Santarém, 1996, pp. 175-186
- Vitorino, A. (1938). *Gente da Vieira*. Lisboa: Edição do autor.
- Vitorino, A. (1944). *A Vida Começou Assim*. Lisboa: Edição do autor.
- Vitorino, A. (1950) – *Praia de Vieira, Sua Pena e sua Glória*. Lisboa: Edição do autor.
- Vitorino, A. (2005). *Coletânea de Contos*. Vieira de Leiria: Edição da Biblioteca de Instrução Popular. Acedido eletronicamente em:
- Weick , K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development". *Annual Revue of Psychology*, 1999, 50, University of Michigan Business School. Acedido eletronicamente em: [https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/.../Weick\\_Quinn.pdf](https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/.../Weick_Quinn.pdf).  
[www.fenprof.pt/Download/FENPROF/SM\\_Doc/.../SESP\\_Parte\\_I.pdf](http://www.fenprof.pt/Download/FENPROF/SM_Doc/.../SESP_Parte_I.pdf).
- Y Gasset, J. (1947). "En torno a Galileo". *Revista de Occidente*. Alianza Editorial. Acedido eletronicamente em: [www.ugr.es/.../doc.../ORTEGA\\_EnTornoAGalileo](http://www.ugr.es/.../doc.../ORTEGA_EnTornoAGalileo).
- Yilmaz, D.; Kılıçoğlu G. (2013). “Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations”. *European Journal of Research on Education*, 2013, 1(1), 14-21. Acedido eletronicamente em: <http://iasr.org/journal>.
- Zahn-Waxler, C. et al. (1991) [1ª edição em 1986]. *Altruism and Aggression. Biological and Social Origins*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

## **LEGISLAÇÃO CONSULTADA**

AR (1994). Lei N.º 38/94, de 21 de novembro de 1994.

Conselho Nacional de Educação: Parecer nº1/93.

Diário da República. (1993). II Série, N.º 75, 30 de março de 1993.

Diário da República. (2008). II série, N.º 214, 4 de novembro de 2008.

MCTES. (2008). *Despacho normativo n.º 56/2008*, de 23 de outubro de 2008. [Cria o Instituto Politécnico de Santarém].

# **ANEXOS**

## **ANEXO I – QUESTIONÁRIO**

## **ANEXO II – GUIÃO DAS ENTREVISTAS**

### **ANEXO III – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS**

## **ANEXO IV – UNIDADES DE SENTIDO**

**ANEXO V – GRELHA DE CATEGORIZAÇÃO**

**ANEXO VI – DOCUMENTOS DE SUPORTE**

**ANEXO VII – NOTAS DE CAMPO**