**Entrevista – E1**

**A. Racionalidade Limitada**

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

Sim. Foi numa apresentação pública no 1º Congresso da cultura avieira.

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

Foram razões afectivas, pessoais e culturais que me levaram a aderir. Naquele momento do Congresso, identifiquei-me logo com aquela cultura e com o projecto, que considero viável. É abrangente na parte da nossa história recente, dos últimos cem anos, da região e não só, desde Ílhavo até ao rio Sado.

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

A decisão tem os meus valores de vida. Estive uma vida inteira ligado ao mar, sendo marinheiro da Marinha Portuguesa, e agora virei-me também para o rio. Tem a ver também com as minhas expectativas e com o legado que vou deixar para os meus filhos e para outros, de uma memória futura do que foi a vida desta comunidade piscatória há 120 ou 130 anos atrás.

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

Conhecia o projecto e o IPS – Instituto Politécnico de Santarém – mas não necessitei de caracterizar o meio ambiente interno do Instituto.

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

Tive curiosidade em saber ao pormenor o meio ambiente externo do IPS, dado que era e é uma entidade muito grande e muito abrangente. Fiquei a conhecer o que fazia, desde a educação, a gestão, a agricultura, a enfermagem e o desporto. Tive necessidade de caracterizar o IPS nessas componentes.

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

Fiz uma caracterização ao pormenor. Comparei com outros projectos e outras entidades, tendo em conta muitas alternativas, no que era mais importante mas não indo ao pormenor. Tive em conta algumas alternativas, nomeadamente a parte empresarial, da gastronomia, do turismo, das comunidades, e a própria cultura avieira. Falei com os avieiros e integrei-me nessa cultura.

1. Essas alternativas satisfizeram-no? Porquê?

As alternativas foram satisfatórias. A cultura é tão transparente e forte que não foi preciso estar a fazer outras alterações.

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

Não senti a necessidade de ter em conta todos os problemas existentes e não me foquei em todos. Deixei de lado os de menor importância, porque considerei que os outros problemas seriam resolvidos por arrasto, se os problemas principais em que me foquei fossem resolvidos.

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

Sim. Tenho sempre em conta a necessidade de prever o que vai acontecer antes para poder ter outras respostas para o problema. Tenho sempre preparado um plano A e um plano B, para algo que não possa correr bem.

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

Não. Daí a necessidade de estudar e antecipar onde é que podemos ter problemas e onde é que surgirão. Não é quando eles surgem que vamos estar preparados, mas antes deles surgirem.

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

Consigo porque fui habituado a ter em conta os vários cenários e a criar soluções possíveis para o que possa surgir.

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

Sim, muito mais. O consórcio dá à minha associação um poder que não teria se trabalhasse sozinha.

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

Sim. Na parte da obtenção de determinados objectivos de investimento e de chegar a determinadas pessoas, estando no consórcio é muito mais fácil lá chegar, com as pessoas cativadas e motivadas devido à dimensão do consórcio, o que não aconteceria se a associação estivesse sozinha. As formas encontradas para enfrentar problemas são as de demonstrar às pessoas, pela acção, que a cultura avieira é ancestral, que tem valor e que devemos valorizá-la. Os avieiros vieram para o Tejo e para o Sado sem nada e conseguiram cá ficar e ter vidas que hoje são boas.

1. A adesão ao consórcio foi racional?

Foi racional.

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

Sim. Até no consórcio, nas decisões que tomo procuro sempre ser o mais racional possível, para não permitir que se ponha em causa o que quer que seja em relação à cultura Avieira.

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

Sim. Foi rápida. Para aderir ao consórcio foi uma decisão rápida, porque tinha a noção da importância da cultura.

1. Houve factores emocionais que pesaram na decisão?

Sim, porque me identificava com aquelas pessoas e com aquilo que estou a querer dar para elevar a cultura avieira a património nacional. Senti cá dentro uma força que me dizia que vale a pena lutar por isto, porque é uma cultura de grande valor, tem a ver com as nossas raízes.

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

Sim. Tive a intuição que este projecto era dos raros que na região fazia sentido existir.

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

Sim, porque até hoje é um projecto que tem conseguido projectar a cultura avieira para uma dimensão que não existia.

1. Que experiência tem em projectos de investimento?

Não.

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

Tenho experiência em projectos de cooperação, mas não tenho experiência em projectos de consórcio. Participei com outras entidades para cooperar com elas.

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

Tem todas as vantagens porque permite que as pessoas e as instituições tenham a força que sozinhas não teriam.

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

Não diminui o risco. Pelo contrário, porque ainda responsabiliza mais as pessoas e as entidades que o integram. No entanto, se estivesse sozinho, o risco era muito maior. Com o consórcio, o conjunto de entidades tem um risco muito menor. Neste contexto o risco é menor.

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

Receio errar. Tento errar o menos possível e corrigir os erros que cometo. Já errei no consórcio e tive oportunidade de apresentar as razões e de as corrigir. Nesse sentido, estou sempre disposto a corrigir os meus erros.

**b. gestão educativa das organizações**

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

Sim, tem essas capacidades.

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

Tem condições porque tem pessoas que nomeou para o consórcio e tem pessoas no Instituto para apoiar e liderar bem.

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

Sim. A equipa dos líderes que lá está apoia sem reservas o projecto.

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

Sim, houve.

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

Favorece a proximidade, porque a líder é cordial e consensual.

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

Dou o benefício da dúvida devido às condicionantes com que o próprio IPS tem que lidar, para agir. Não pode tomar decisões independentes porque está dependente de outras entidades do Estado. Aí pode não ter toda a capacidade para assumir a liderança, porque não tem esse poder.

1. Que virtudes aponta à liderança?

É muito correcta e taxativa, muito directa e pugna pelos objectivos certos, não está com rodeios.

1. Que defeitos aponta à liderança?

O único defeito que aponto é o de ter 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.

**C. A filantropia, o altruísmo e a cooperação**

**C1. Filantropia**

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

É favorável à filantropia, muito embora determinados consortes possam não o ser. Nem todos serão como a associação ou o IPS que são favoráveis à filantropia. Há empresários para os quais a filantropia não se aplica. Mas mesmo aí há empresários que têm empregado o seu tempo e o seu dinheiro para a defesa do projecto.

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

O meio ambiente externo não é favorável. Há muitas pessoas e instituições que atacam o projecto e que põem entraves descabidos, de propósito ou não – não me compete a mim analisar – e que põem em causa o consórcio. Tratam-se de anticorpos e de situações de má vontade, e de decisões que travam o consórcio.

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

É necessária. Tenho que confiar que estão lá todos de boa vontade e a lutar pela cultura avieira sem olhar a objectivos económicos.

1. Há limites para a prática filantrópica? Quais?

Eu penso assim mas no consórcio há pessoas que não pensam. O projecto tem avançado devido à filantropia. Há limites para a filantropia mas são ultrapassados pelas pessoas que lideram o consórcio e pelas outras.

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

As pessoas têm os seus ordenados e rendimentos, com eles financiam acções para se atingirem objectivos que de outra forma não seriam atingidos, mas isso tem limites.

1. Os actos filantrópicos foram importantes para o projecto?

Testemunhei a existência de actos filantrópicos e foram muito importantes para o projecto.

1. O coordenador do projecto 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 projecto. Considera essa atitude como um acto filantrópico? Foi importante para a progressão do projecto? Mereceu reconhecimento?

Claro, considero. Se não agisse assim, o projecto se calhar hoje não existia. Mereceu reconhecimento de muitas pessoas e instituições, mas também foi atacado e desconsiderado - e outros adjectivos que não vêm para o caso - por outras pessoas e instituições.

**C2. Altruísmo**

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

Não é favorável.

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

Também não é favorável.

1. No acto altruísta deve ponderar os seus actos antes de agir? Porquê?

Não. No acto altruísta a pessoa não vai medir o que vai fazer porque está lá dentro dele aquela coisa que o impele a fazer sem medir as consequências. Nem vai ter em conta outras situações, se vai dar certo ou não. A pessoa avança assim mesmo e isso é que faz parte do altruísmo.

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

Sim isso é. Devo sentir que estou a ser apoiado, nas situações em que tenho pouco poder e o líder consegue congregar todos para apoiar essa decisão.

1. Pode definir se essa expectativa é racional?

Julgo que sim, mas posso estar errado.

1. Há limites para a prática altruística? Quais?

Há, 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?”.

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

Tenho tido dificuldades na prática do altruísmo, não no reconhecimento 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.

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

Sem dúvida. O seu altruísmo, que tem a ver com a convicção e com a teimosia dele, e o seu empenho, salvaram o projecto até hoje e fizeram que o projecto avançasse. Se não fosse assim, o projecto teria morrido. Mereceu reconhecimento de muito poucas pessoas e instituições.

**C3. Cooperação**

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

Sim, sem dúvida. Para o projecto prosseguir o líder tem que ter a confiança dos consortes e demonstrar que está ao lado deles e que defende o projecto. A não ser assim os consortes descrêem e desistem do projecto como já tem acontecido.

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

Sim.

1. Em que sentido essa expectativa é racional?

Sim, é racional.

1. Há limites para a prática cooperadora? Quais?

Só se forem humanos ou financeira porque de resto cada um pode cooperar com aquilo que tem e dar o seu melhor e avançar para que o projecto globalmente também tenha a ganhar. Não há limites para a cooperação.

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

Não tenho experimentado dificuldades.

**C. 4. Questões finais sobre altruísmo, filantropia e cooperação**

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

Sem dúvida. São eles que mantêm o projecto à tona e são eles que têm dado o impulso ao projecto.

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

Não devem ser recompensados. Há formas de recompensa não material, na forma de reconhecimento da organização, da pessoa e do seu trabalho assim como do projecto. Se reconhecermos o projecto, reconhecemos quem esteve à sua frente.

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

Pode ser vantajoso se existirem regras para seguir.

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

É importante existir para o projecto um espírito cooperador, porque o competitivo vai dar azo a querelas e a competições que em nada beneficiam o projecto, vai dividir as pessoas e é muito desvantajoso.

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

Só nos incentiva a dar o nosso melhor se estivermos enquadrados num espírito competitivo são, ou seja, 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.

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

Sim, porque se os parceiros se afundarem eu fico sozinho e também me afundo.

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

Sim, têm no consórcio. Mas do exterior para o consórcio já não é assim, nem todos cooperam. Isso deve-se à competitividade empresarial que não olha a meios, e que vai dar origem a situações de divergência.

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

Nem todas têm sido atendidas mas algumas sim. As que não apoiaram é-me difícil compreender o porquê, mesmo lá no âmago, porque já foram instituições que apoiaram o projecto e que de repente saíram dele sem justificações. Passaram a boicotar o projecto, embora agora haja uma viragem porque há instituições que saíram e que agora estão a regressar.

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

Não. Só encontro razões – e agora vai custar-me dizer – na ignorância, analfabetismo e má-fé, porque um projecto desta envergadura com tantas entidades envolvidas só podia ser apoiado e não o é, por razões que desconheço.

1. Em que medida os objectivos têm sido atingidos?

Tem-se feito tudo para os atingir, por parte do consórcio. Tem-se trabalhado e lutado para atingir mas têm tido poucos resultados, porque temos os entraves de instituições que nos põem todos os entraves, porque mudam governos e mudam estratégias, mudam leis e o consórcio tem que voltar atrás com tudo, tem que se adaptar de novo, para tentar de novo defender o projecto e fazê-lo andar.

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

Há dois tipos de presidentes. O que é culto, que vê bem o projecto e que o apoia - e são só dois ou três - e há os outros que vêm bem o projecto mas que por razões que desconheço fizeram tudo e mais alguma coisa para boicotar o projecto.

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

A partir de um momento em que houve eleições e mudança de governo, há quatro anos atrás, parece que houve ordem de debandada para saírem do projecto. Foi o que me apercebi dentro do consórcio, como se tivessem recebido uma ordem muito superior para dizer “vocês larguem isso porque não queremos cá nada disso”. Trata-se de má-fé, temos encontrado muitas portas fechadas sem justificação. Uma coisa é dizer-se “gostei mas não estou interessado”, e outra coisa é fazer sabotagem ao projecto, porque é isso que eu sinto e que tem acontecido.

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

Sim. Tem havido cooperação da parte de muitos voluntários externos ao projecto.

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

Uma das partes mais importantes para o projecto. É a parte humana mais importante para o projecto singrar, porque muitas pessoas apoiam o projecto individualmente.

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

Sim. Foi valorizado e reconhecido pelo consórcio. Agora as instituições de apoio não reconhecem porque não gostam de ver tantas pessoas e outras entidades ligadas e a apoiar a cultura avieira. É por isso que não valorizam o trabalho das pessoas que estão no projecto e o apoiam.

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

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

Sim sem dúvida, porque a troca de ideias e o apoio que todos se dão entre si ajuda a confiar uns nos outros e a saber lidar com situações para as quais não estávamos preparados. Tem sido muito bom para a aprendizagem da missão e dos objectivos.

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

Tem-se adaptado, tem tentado sempre adaptar-se às condições externas. Nas formas mais positivas, nas formas de contacto. Sempre que há uma mudança de governo ou se Câmara, ou outra situação, o consórcio tenta falar com as pessoas novas, reiniciar o processo, e moldar-se às novas situações.

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

O papel do líder tem sido de discrição, mas tem sabido lidar com os altos dirigentes e com as altas esferas que estão constantemente a mudar e às vezes tem dificuldade em expor a novas pessoas que a maior parte das vazes nem sabem o que é o projecto, como se voltasse tudo à estaca zero. Nesse sentido, o líder não tem tido a vida facilitada.

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

O papel do líder no combate às ameaças externas tem sido pouco visível.

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

Nem todas têm sido claras, quando algumas circunstâncias exigiam.

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

É fundamental, porque são os que mais trabalham para o projecto no seu todo. Foram importantes para a concretização da estratégia.

1. Em que medida o seu valor foi reconhecido?

Não foi reconhecido como devia. Porque também existem factores na entidade líder que condicionam esse reconhecimento. Algumas pessoas não querem ouvir falar no projecto avieiro.

**E. Culturas Sociais**

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

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 projecto desta natureza e amplitude para a frente é muito inovador.

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

Tem riscos. Os projectos inovadores poderão resultar ou não e têm o risco de não se realizarem daí resultando ajustes de contas. Tem esses riscos.

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

Sendo diluídos em todos os consortes e nas entidades que apoiam o projecto.

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

Tem, quer nos projectos apresentados, quer nas atitudes, nos passos que foram dados, nas decisões, nas iniciativas…

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

Não tem havido ambiguidades quanto aos objectivos, mas quanto aos meios sim.

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

Não, tem havido muito pouca comunicação para o exterior.

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

Não, devido a essa falta de comunicação. As pessoas não têm ideia do que o consórcio tem feito para suplantar as dificuldades que se têm colocado.

1. Foram implementadas medidas para corrigir falhas de comunicação?

Não.

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

Não.

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

Têm.

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

Muitas delas têm, porque estão viradas para outros objectivos que consideram prioritários na óptica deles.

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

Sim, sem dúvida. Deve perguntar-se aos próprios o porquê. Vejo razões pessoais para essa hostilidade, porque não consigo ver outras razões.

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

Não, porque demonstram indiferença, porque estão com um pé dentro e outro fora, outras abandonam, o que não tem sido nada abonatório para o sucesso do projecto.

1. As acções das OA são fundamentais para o sucesso do projecto? Porquê?

Sim, porque são elas que procederiam à divulgação e ao apoio ao projecto, assim como outros incentivos para que o projecto fosse levado para diante.

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

As Câmaras são fundamentais para o sucesso do projecto e têm tudo a ganhar se o projecto for implementado e bem sucedido. O significado da falta de apoio é que não estão ao serviço da população mas ao serviço de quem dirige.

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

Há muito egoísmo da parte dos dirigentes, não é da entidade em si mas da parte dos dirigentes. Têm sido muito egoístas.

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

Desligaram-se completamente do projecto. Tenho a percepção que alguém com poderes para isso decidiu que não quer o projecto para o Ribatejo, afastando as Câmaras e os presidentes.

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

Foram egoístas na sua forma de agir e não se justifica porque agiram assim. Posso não gostar de uma pessoa mas isso não justifica uma acção destas. Os presidentes de Câmara agiram assim porque obedecem a interesses partidários ou pessoais, que não estão e acordo com a defesa dos interesses da população do seu município.

**F. Inteligência e Liderança Emocional**

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

Sentem bastante devido ao projecto estar activo e ao papel do consórcio que tem divulgado a cultura avieira no país e também no estrangeiro, como por exemplo em Espanha.

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

É, o foco nas pessoas é fundamental.

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

Sim.

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

É benéfica. Porque com o apoio das pessoas e das entidades do consórcio pode conseguir-se concretizar a estratégia.

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

Sim, porque é algo que está enraizado nas pessoas. Os afectos são o que conta mais.

1. Qual a importância das emoções para o projecto?

Contam muito. Temos que as ter em conta porque devido a elas há fortes implicações que nos devem alertar para a sua importância.

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

Sim, muito. Por exemplo, no 1º cruzeiro Religioso, observei o despertar das emoções das pessoas ao longo de todo o percurso, desde Constância até à Trafaria.

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

Sim, muito. Acompanhou-se de perto as pessoas e ouviram-se de muito perto, tendo-se ganho uma nova sensibilidade para os seus problemas.

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

Sim, sem dúvida. 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.

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

Sim, porque tem andado no terreno a lidar com as pessoas e estas apercebem-se disso. Cada vez mais elas sentem essa proximidade.

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

Sim, isso tem, porque analisa em tempo real quando uma mudança está em curso, quando há uma situação nova, e ela está atenta a tudo isso. Está no local certo.

* 1. tem privilegiado a empatia no relacionamento institucional?

Tem, porque estabelecido contactos com diversas instituições, algumas delas estrangeiras, universidades, empresas, institutos. A liderança é o elo de ligação de tudo quanto diga respeito à cultura avieira. A empatia tem existido e tem sido muito importante. Se não for assim não vejo de outra maneira.

**G. Modelo de Lente**

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

Sim, alguns. Por exemplo, o de 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. Há avieiros que nós hoje conhecemos e de quem somos amigos, que nasceram nos barcos dos seus pais. Tudo isso me marcou muito.

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

Houve valores que adquiri na minha vida pessoal e profissional que coincidem. A minha vida profissional é um paradoxo, porque fui treinado na Marinha de Guerra Portuguesa para matar pessoas, mas afinal até hoje só consegui salvar pessoas, o que me deixa muito espantado. Ajudei a salvar muitas pessoas.

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

O que disse atrás contribui muito para aderir ao projecto avieiro.

1. Que missão se propõe na sua vida?

Como já disse, contribuí para salvar muitas pessoas. Tenho como objectivo continuar a agir para valorizar as pessoas.