**Entrevista – E2**

**A. Racionalidade Limitada**

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

Sim, lembro-me perfeitamente.

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

Sim, lembro-me perfeitamente. As razões foram eu achar que era um património que estava esquecido. Deveria ser aqui na nossa região, ao longo do Tejo, um polo de desenvolvimento do turismo, uma área que nós efetivamente trabalhávamos e que poderia ser mais um polo de desenvolvimento e crescimento de toda esta parte do Tejo.

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

Sim. Há alguns casos que foco sempre: há uma cultura, há um habito e é preciso de desenvolver. Nós achámos que poderia ser um nicho no mercado na nossa área. Porque poderia ser, como outros que estamos a desenvolver neste momento e que vamos apresentá-los na BTL em Lisboa, agora em Março.

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

Precisei de ter uma noção. Já tinha alguns conhecimentos e depois fui me apercebendo integralmente das vezes que fui às reuniões, fui entendendo melhor o IPS.

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

Já conhecia mas aí, para mim, tem sido um pouco mais difícil essa parte.

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

Sim. Não sei se tive em conta, tentei ter em atenção esses pormenores mas não sei se consegui.

1. Essas alternativas satisfizeram-no? Porquê?

Algumas sim, outras não.

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

Eu não sei me foquei em todos mas foquei-me em alguns. Em todos, não creio.

Foram aqueles que achei que eram mais importantes mas aparentemente aqueles que às vezes parecem não ser importantes às vezes são mais importantes do que aquilo que os outros, o inverso daquilo que pensamos.

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

Considero que tenho obrigação de prever os obstáculos antes de eles me sucederem. Para mim é mais importante o prevenir antes, do que depois quando chegarmos.

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

Não, não considero. Considero que tenho que os prever antes para quando chegarem eu ter uma solução rápida para os ultrapassar.

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

Sim, considero.

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

Sim, sem duvida.

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

Sim, é mais fácil quando estamos integrados num consórcio. As portas abrem-se com mais facilidade do que quando estamos sozinhos.

1. A adesão ao consórcio foi racional?

Foi.

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

Sim.

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

Não. Ponderei durante algum tempo.

1. Houve factores emocionais que pesaram na decisão?

Sem dúvida.

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

Não sei se tive intuição, sei que tive em atenção os hábitos e as culturas de um povo.

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

Considero uma decisão acertada.

1. Que experiência tem em projectos de investimento?

Tenho só na minha empresa.

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

Nenhuma.

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

As vantagens é ter mais força e as portas abrem-se com mais facilidade, quando temos um consórcio.

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

Não sei, penso que não.

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

Não. Não tenho receio em errar.

**B. Gestão Educativa das Organizações**

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

Não posso estar a avaliar essa parte do instituto mas penso que reúne as condições porque tem gente à frente capaz de fazer liderança e para tudo é preciso uma liderança.

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

Sim, penso que sim.

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

Eu penso que sim, se me fala nas pessoas do politécnico.

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

Também penso que sim, que também há.

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

Sim, creio que sim. Eu sou uma pessoa bastante crítica. Acho que as pessoas às vezes, que pertencem não sei se ao politécnico, mas creio que não, mas as pessoas que estão à frente da candidatura do património dos avieiros, penso que olham um pouco para o seu umbigo, é aquilo que eu acho. O tempo é que vai dizer se tenho razão ou não.

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

Claro que sim.

1. Que virtudes aponta à liderança?

As virtudes, uma dela é a perseverança - o temos que andar, o temos que fazer, temos que nos juntar, temos que nos reunir, temos que decidir e isso para mim é uma das coisas o ter, o não desanimar, o andar para a frente é super importante.

1. Que defeitos aponta à liderança?

Acho que não é tão abrangente como isso mas funciona muito por amizades. E eu estou aqui desde a primeira hora e nunca fui convidado para nada da candidatura. Acho que isso é importante. Fomos os primeiros, a primeira empresa a seguir à Câmara Municipal da Azambuja, que aparece com os barcos, e uns meses depois aparece a OLEM e uns anos depois o rio a dentro e nós nunca fomos convidados a ter uma participação em nada, somos sempre os últimos. Penso que é pelo meu feitio, por eu dizer as coisas e as pessoas possam eventualmente não gostar mas não mudo em nada a minha atitude.

**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?

Acho que sim.

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

Aparentemente sim mas depois não.

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

Eu não sei até que ponto, porque os parceiros são todos muito desconfiados uns dos outros. E quando se é desconfiado não é fácil de se levar isto a bom porto.

1. Há limites para a prática filantrópica? Quais?

Há. Desconfiança.

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

Também tem a ver com essa desconfiança. Quantas vezes participamos só por divulgar e as pessoas ficam meio desconfiadas, a mentalidade delas não está aberta para isso. Esta é que é uma verdade e por tudo, querem muitas vezes cobrar. Faz-se uma coisa qualquer, quer cobrar. Faz-se isto, quer cobrar. Quanto é que tenho para receber, quem é que me paga? Esta é uma realidade.

1. Os actos filantrópicos foram importantes para o projecto?

Sim.

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?

Sim, penso que sim. Merecer, merece, agora não sei se é reconhecido. Essa é outra parte, não é. Não sei se as pessoas sabem isso.

**C2. Altruísmo**

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

Pode não ser.

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

Eu não sei se é favorável ou se é desfavorável. Não quero estar a julgar nada mal. A minha intenção aqui é sempre o andar para a frente e desenvolver e nada de complicar mas eu não sei até que ponto é possível ou não. Fico aqui com alguma dificuldade.

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

Claro que sim. Pensar bem, tentar fazer o melhor possível, não fazer as coisas levianamente porque depois o mal, muitas vezes, é que criamos coisas tão grandes que depois não se consegue fazer, este é um dos problemas. A maioria das pessoas que andam nestas coisas e fazem isto, poucos são aqueles que têm o dinheiro. E estão sempre à espera do – vou fazer isto para ver se recebo. Não está contar com o seu dinheiro, porque se estivesse a contar com o seu dinheiro não fazia coisas que às vezes é impossível fazer.

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

É preciso ter muita confiança em todos.

1. Pode definir se essa expectativa é racional?

Não sei, penso que não. Às vezes as pessoas vivem desconfiadas umas com as outras.

1. Há limites para a prática altruística? Quais?

Poder pode mas normalmente não dá bom resultado.

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

Muita, acho eu.

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?

Sim. Muito importante. Não sei se mereceu reconhecimento, isso é outra parte. O reconhecimento é sempre muito relativo porque eu penso que as pessoas não sabem.

**C3. Cooperação**

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

Totalmente. Não há projeto sem liderança, ninguém anda sem um líder. Quando as pessoas começam a andar sozinhas, cada uma vai para o seu rumo e é difícil terem um objetivo final.

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

Devia ser assim.

1. Em que sentido essa expectativa é racional?

A expectativa tem de ser, para o projeto ter sequência. Se não houver essa reciprocidade, não vai a lado nenhum.

1. Há limites para a prática cooperadora? Quais?

Não. Ou se colabora ou não colabora. Quem está metido nestas coisas não pode estar a 30%, ou está dentro ou está fora.

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

Tenho, eu pessoalmente tenho tido algumas dificuldades. Somos a empresa que traz, na minha área, mais gente, sem dúvida nenhuma, aqui para o Tejo, nos cruzeiros. No ano passado passamos das cinco mil pessoas, não sei se é muito se é pouco mas tenho a consciência que é muita gente e sinto muita dificuldade quando ligo para os meus colegas, há sempre um obstáculo. Preciso que me arranjem um barco, - vou ver... - e estão duas semanas para ver. Claro que tenho de arranjar outras soluções e vou conseguindo arranjar outras soluções mas às vezes noto e isso são coisas que os meus colegas não podem acusar de mim. Quando me ligam a dizer que precisam eu digo que garantidamente, alguém passado um quarto de hora lhe está a ligar e dizer ok, sim senhora, há sempre uma solução. Não podemos estar aqui a adiar porque o cliente chateia-se e vai para outro lado. Essa não é a nossa filosofia.

**C4. Questões Finais Sobre Altruísmo, Filantropia e Cooperação**

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

São muito importantes.

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

Também, não só também reconhecê-los. Tem que ser as duas partes. Não há uma parte sem a outra, tem que ser reconhecida para a moral da pessoa esta cá em cima e saber que está no projeto e, financeiramente também porque sem dinheiro não há projeto. O reconhecimento é tão importante como o dinheiro.

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

Uma competição sadia. Não é possível. Nada funciona sem regras funciona.

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

É altamente prejudicial.

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?

Sem dúvida. Damos o nosso melhor e a compensação é o nosso cliente final também vai receber um produto com outra qualidade. Sem regras não, enganamos toda a gente, engamos o nosso parceiro, enganamos o nosso consórcio, enganamos o nosso cliente e o projeto não tem pernas para andar.

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

Claro, sem dúvidas nenhumas.

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

Eu penso que umas têm cooperado bem outras têm ficado na retaguarda à espera que deus venha da terra e faça uma iluminação. Isto é muito relativo, há uns que participam muito e há outros que têm lá o nome e não participam nada, só aparecem na fotografia.

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

Continuo a dizer que tenho tido alguns casos, de algumas reuniões em que eu dou os nosso pontos de vista, toda a gente se cala e quando eu saio, os meu telefone às vezes tem tocado a dizer – gostei da sua intervenção. Mas depois não passa dali porque as pessoas têm medo de assumir perante os outros, as suas posições.

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

Eu pessoalmente, no meu caso, não tenho sentido facilidades. Porque isto depende muito das pessoas que estão à frente das organizações.

Por mim, nunca tive apoio de organizações nenhumas.

1. Em que medida os objectivos têm sido atingidos?

Os objetivos que pus nos meus passeio de barco têm sido altamente atingidos.

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

Eu acho que estão na lua. Estão dentro do projeto mas depois estão fora. Não quer dizer que não possa haver um ou outro com uma posição mais camarária ou mais interventiva mas a maioria eu acho que está fora.

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?

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.

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

Eu não tenho muito conhecimento disso. Não sei se há ou não, o caso do coordenador, pelo que entendi agora é um caso de boa fé. Quando não se recebe dinheiro nenhum e dedicar-se uns bons anos da sua vida a este projeto e que agora vimos a descobrir que não recebe dinheiro só pode ser de boa fé.

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

Acho que é importante mas o voluntário só se faz uma vez por outra, não se pode fazer todos os dias.

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

Acho que não foi reconhecido.

**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?

Eu penso que 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.

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

Eu não sei se adaptou.

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

Eu não sei.

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

Eu nessa área estou um pouco fora.

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

Não tenho conhecimento.

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

---------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. Em que medida o seu valor foi reconhecido?

--------------------------------------------------------------------------------------------------------

**E. Culturas Sociais**

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

Em todos os níveis. É uma cultura recente com cem anos, cento e pouco anos. É um despertar do adormecimento que teve uma cultura com cerca de oitenta povos ao longo do Tejo. Acho que é interessante.

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

A inovação tem riscos, tudo tem riscos. Da parte de toda a gente, dos que observam e dos que deviam apoiar. Os que deviam apoiar deviam estar de corpo e alma e os que observam, fica sempre alguma curiosidade.

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

Há muita gente que quando vem fazer os nossos passeios de barco, andou a ler os avieiros, foram à biblioteca comprar e fazem-nos perguntas, falam-nos do avieiros e seguem-nos com muita frequência e isto é interessante, de outra maneira não iam lá buscar.

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

Sim, penso que sim. Sem iniciativa não há projeto nem consórcio. Só com espírito de iniciativa é que isto pode andar para a frente. De outra maneira, não anda.

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

Talvez. Bem

1. De que forma a comunicação do interior do consórcio para o exterior tem sido eficaz?

Não sei.

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

Não. Deveria ter mais intervenção, deveria dar mais visibilidade.

1. Foram implementadas medidas para corrigir falhas de comunicação?

Não tenho conhecimento.

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

Penso que não.

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

Podem ter manifestado algum interesse mas só no papel porque depois na prática não funciona.

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

Alguma.

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

Não sei se têm sido hostis mas têm dado algum desprezo.

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

Não.

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

São importantes.

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

Era importante que as Câmaras interagissem mais, que se disponibilizassem mais e que conhecessem melhor os seus meios, porque elas nem conhecessem os seus próprios meios. Porque quando há uma inauguração de uma coisa qualquer, aparece tudo na fotografia. Quando é preciso trabalhar – “não está”, “não é possível”, “não tenho ninguém”. É aquilo que eu tenho analisado.

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

Há egoísmo.

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

Acho que eles 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.

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

Sim.

**F. Inteligência e Liderança Emocional**

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

Sentem que a cultura deles está a ser valorizada. Uns podem sentir mais outros menos mas que sentem, sentem. Porque ficam reconhecidos quando levamos pessoas para os pescadores. Eu este ano tive cerca de duas mil pessoas no Lezeirão entre Maio, Junho e 31 de Julho, todos os dias e foi super, super importante porque no Lezeirão só há um cafezinho e foi o senhor que me disse que foi uma fonte de rendimento muito importante porque vendia 40 cafés todos os dias, 20 pastéis de nata que nunca lá vendeu pastéis de nata, nunca vendeu bolos nenhuns... foram uns meses muito bons mas continua também por outro lado quando vinham algumas pessoas, alguns que não estavam habituadas a ter ali ninguém, sentiam que estavam a invadir o território deles.

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

Sim.

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 muito benéfico as pessoas terem uma orientação e sensibilizá-las.

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

Concordo. Porque para tudo na vida é preciso afectos e quando olhamos para uma parte dos pescadores dos avieiros que ao virem com as suas famílias do norte com as mulheres e com os filhos, sem isso, uma parte deles que vinham e traziam as famílias para o Tejo é isso que começa logo a afetividade. Só pode haver este tipo de cultura com os hábitos culturais das pessoas de outra maneira não é possível. Ao trazerem a família começa logo aí os afetos.

1. Qual a importância das emoções para o projecto?

É muito importante.

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

Tudo quanto seja afetos, emoções, solidariedade sem isso é difícil as coisas andarem porque é uma coisa que estava no hábito dos próprios avieiros.

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

Sim, sem dúvida.

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

Eu acho que já passou algum tempo. Já há alguns casos mas agora é preciso mais tempo. Porque o caminho faz-se caminhando, não termina aqui.

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

Em todos os sentidos. A liderança tem de ter atenção a todos estes pormenores. Não é liderar só para impor tem que haver estas afetividades.

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

Propriamente não sei. Estou a lembra-me de quando nossa senhora dos avieiros fez a descida do Tejo, andávamos com os dois barcos a passear e estava em Valada quando eles estavam a chegar, e achei que não houve afectividade da parte dos pescadores nem das pessoas que vinham nos barcos. Se fosse eu tentava aproximar-me das pessoas que estavam nos barcos para transmitir o que se estava a fazer.

* 1. tem privilegiado a empatia no relacionamento institucional?

Não sei.

**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?

Um dos motivos que me leva a fazer isto, este projeto é o eu estar na minha região, primeiro motivo. O segundo talvez em paralelo com este foi diversificar os meus negócios, vi isto como um nicho de mercado no meu negócio.

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

Há. Nos meus negócios tenho e transmito para os meus clientes a afetividade, amizade, solidariedade.

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

Sim, cem por cento.

1. Que missão se propõe na sua vida?

A minha missão é divulgar a minha região. Além de não ser só, ser trabalhar porque sem dinheiro não consegue sobreviver mas aquilo que eu mais gosto de fazer é divulgar a minha região.