**Entrevista – e3**

**A. Racionalidade Limitada**

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

Claro. Foi numa reunião no Instituto Politécnico de Santarém (IPS).

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

Pareceu-me um projecto interactivo, com especialistas de várias especialidades, de empresários, e com várias valências. Foi a partir dessa reunião que decidi avançar para o meu próprio projecto na margem do Tejo, junto a Salvaterra de Magos. Foi aí que se deu o clique para aderir.

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

Claro. Sou daqui, vivi aqui e cresci aqui e não posso ficar indiferente ao projecto. Posso dar a volta ao mundo mas o Tejo e a cultura avieira estão dentro de mim.

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

Eu conheço o IPS, mas preocupei-me em consultar alguns docentes e em ter mais conhecimentos sobre a cultura avieira e aquilo que se queria fazer. Considero o IPS um pólo de excelência nas áreas empresarial e educacional para a nossa região, daqui até à Universidade de Évora.

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

Não, não tive dúvidas sobre isso.

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

Não se me levantaram muitas dúvidas. Pensei nas alternativas mas não me dispersei. Para o projecto andar tem que haver união e não dispersão.

1. Essas alternativas satisfizeram-no? Porquê?

Sim.

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

Em todos não, mas somente nos mais importantes.

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

Não. Habituei-me a esperar, porque os passos que temos que dar, temos que os dar em segurança.

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

Sim, mas em relação a problemas que a gente saiba que vão surgir, ou obstáculos que apareçam, é bom antecipá-los.

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

Não consigo antecipar alternativas.

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

Sim, com certeza. O meu projecto, da Praia Doce, no Tejo, teve visibilidade a partir do momento em que se soube que integrava o projecto avieiro.

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

Sim, sem dúvida. Possíveis parceiros fazem sempre a pergunta se o meu projecto integra o consórcio liderado pelo IPS e ficam mais seguros quando sabem que sim. É possível que no futuro seja possível desbloquear burocracias e captar investimentos com a força negocial que penso ter.

1. A adesão ao consórcio foi racional?

Racionalíssima.

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

Sim, sem dúvida.

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

Não foi. Foi pensada e racionalizada, tomou o seu tempo, tempo de reflexão.

1. Houve factores emocionais que pesaram na decisão?

Eventualmente, porque o Tejo e a cultura avieira estão muito dentro de mim.

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

Intuí que vai ser bom para a nossa região.

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

Muito acertada, porque é bom para a região, para o desenvolvimento local, para as populações ribeirinhas e é bom para o próprio País.

1. Que experiência tem em projectos de investimento?

Alguma experiência mas não muita.

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

Tive experiência de cooperação no Brasil.

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

Temos que nos aproximar das pessoas e o projecto vai à fonte, às comunidades avieiras, aos pescadores, aos mestres, e isso é bom para o desenvolvimento do projecto e da região, porque as pessoas podem sentir que se trabalha a favor delas.

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

Não diminui. Há muitas decisões no projecto que dependem de decisores políticos.

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

Errar humano. Estou disposto porque tenho como princípio de vida corrigir os erros que possa cometer.

**B. Gestão educativa das Organizações**

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

Economicamente não me posso pronunciar, mas cultural acho que sim. É no IPS que estão os professores da região, é ali que está a sapiência, o saber, está a educação, estão os alunos que vêm de todo o distrito e de vários cantos do País. Do ponto de vista económico, é bom ter a solidez do IPS por detrás porque tem departamentos muito bons.

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

Há boas condições estruturais para a liderança ser bem sucedida.

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

Receei no início que as mentalidades pudessem prejudicar, mas depois de ter experiência com os membros do IPS que estão no projecto, acho que o projecto será bem sucedido.

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

Eventualmente, mas isso não é importante, porque o projecto já avançou tanto que mesmo as pessoas mais céticas passaram a acreditar.

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

Sim, porque não se vê “cagança na liderança”, desculpe a expressão. O líder está lá e fala com quem está no terreno independentemente da sua condição. Não há afastamento, pelo contrário.

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

Com certeza.

1. Que virtudes aponta à liderança?

Saber negociar com os municípios e nunca se dar por vencida por muito que os decisores das Câmaras mostrem indiferença. A Câmara de Salvaterra demonstrou afastamento e agora voltou a aderir. Aqui não há ninguém a puxar pelos seus galões mas a puxar por uma região e uma cultura.

1. Que defeitos aponta à liderança?

Morosidade na concretização de alguns projectos. Mas creio que aqui tal se deve à morosidade da administração central.

**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?

Essa foi uma área e uma razão pela qual aderi ao projecto, porque há uma área em que se pode praticar a filosofia de dar o melhor de nós para que o projecto possa avançar. Dá-se quando se pode para engrandecer o projecto.

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

É favorável mas vamos encontrar muitos anticorpos. Há muita gente fora do projecto que é contra dar qualquer coisa, porque a mentalidade existente é que para dar é preciso receber. Mas no projecto as pessoas habituaram-se a dar.

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

Tem que haver uma confiança total na liderança.

1. Há limites para a prática filantrópica? Quais?

Não há limites. Vai até onde a organização e os elementos do projecto possam dar e ajudar.

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

Sempre que a tentei praticar tenho tido bons resultados. Não senti dificuldades.

1. Os actos filantrópicos foram importantes para o projecto?

Foram e são.

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?

Com certeza. Já fiz filantropia e sei o que isso significa. Foi importante para o projeto. Recebeu reconhecimento da minha parte e do projeto.

**C2. altruísmo**

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

É comum haver a desconfiança de que quem aparece e desenvolve trabalho altruísta é visto como aquele que quer sempre receber algo em troca.

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

O meio externo não vê os actos altruístas como tal, mas como formas de aproveitamento para fins pessoais. Por isso o ambiente externo não é favorável. As pessoas na sua maioria nem querem informar-se sobre os actos generosos que lá se praticam.

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

Claro. Não se pode dar sempre quando os outros não querem receber ou reconhecer.

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

A confiança tem que ser total.

1. Pode definir se essa expectativa é racional?

É racional.

1. Há limites para a prática altruística? Quais?

É ilimitado, mas só conseguimos vestir a pele do outro quando estivermos motivados para isso. Há pessoas que são frias e que nunca o sentem.

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

A própria sociedade tem preconceitos e avalia com base em juízos de valor.

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?

É um acto altruísta e filantrópico. Foi importante para o projecto e recebeu reconhecimento da minha parte e de outras pessoas que estão também no projecto. Por fora há sempre quem desvalorize. Dizem que quem trabalha no projecto tem que receber, porque não se faz o que se faz sem receber nada.

**C3. Cooperação**

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

É fundamental, porque se não existir o projecto não avança.

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

Não, porque as pessoas não são todas iguais. Cada um tem a sua forma de cooperar.

1. Em que sentido essa expectativa é racional?

É racional.

1. Há limites para a prática cooperadora? Quais?

Não há limites. A história está marcada por gente que sempre cooperou e que não espera nada em troca.

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

Não tenho tido 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?

São pilares para o projecto.

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

Pelo avanço do próprio projecto e que ele se concretize, porque será uma enorme decepção se assim não acontecer, depois de ter tanta gente envolvida a dar tanto sem nada esperar receber a não ser o reconhecimento da cultura avieira como património nacional.

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

Competição mas com regras, embora não devam ser rígidas. Nesse sentido é bom.

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

 Se entrarmos em competição dentro das pessoas que estão no projecto pode ser muito mau.

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?

A gente querer fazer e suplantar-se é bom para o projecto. Mas agora se não houver regras é um problema porque prejudica.

O espírito cooperador motiva-nos a dar o nosso melhor? Em que sentido?

Sim. Eu sei quais são as regras e com isso tenho dado o meu melhor para o projecto.

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

Com certeza, isso é inevitável. O meu projecto terá sucesso se os outros parceiros tiveram também sucesso.

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

Tem havido cooperação com entidades quer no projecto quer fora dele.

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

Acho que o poder central constitui-se em forças de bloqueio. Devia haver mais apoio dessas forças para que o projecto fosse mais célere.

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

Todas as OA que tentaram aproximar-se e compreender acabaram por apoiar, as outras não.

1. Em que medida os objectivos têm sido atingidos?

O projecto não tem andado mais por causa dos obstáculos de algumas OA.

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

Não posso generalizar, porque há Câmaras que deram mais ao projecto do que outras. Há municípios que têm tratado mal 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?

Há OA que não estão de boa vontade, mas também há as que estão com o projeto.

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

Tem havido bastante. Há pessoas que estão sempre disponíveis para o projecto.

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

Importantíssimo.

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

Tem sido reconhecido mas de uma forma pouco visível. Da parte das Câmaras pode não ter havido mas há que começar a haver.

**D. Cultura Organizacional e Pocessos 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?

Muito, porque essa partilha estimula a aprendizagem.

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

Não se ambientou totalmente, porque há fenómenos anti projecto que são difíceis de eliminar e o consórcio tem tido dificuldades. O consórcio está de boa-fé mas no exterior há OA que não vêem este projecto com bons olhos.

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

O líder tem um papel de não desistir.

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

Não é por ouvir um não que vai deixar de estar e de agir, para que a organização se adapte, no sentido de combater essas ameaças externas.

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

Têm sido muito claros, porque o líder tem estado sempre disponível.

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

É muito importante, decisiva mesmo. Os voluntários faz um caudal muito importante.

1. Em que medida o seu valor foi reconhecido?

Tem sido reconhecido embora relativamente.

**E. Culturas Sociais**

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

Sim, é inovador, porque conjuga cultura e economia.

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

Claro, mas é por isso que contamos com muita gente.

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

Ter muita gente e muitas entidades connosco ajuda a diminuir os riscos.

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

Esse espírito existe e tem-se manifestado de diferentes formas. Por exemplo cativando pessoas e entidade para colaborar – livros, exposições etc.

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 tenho conhecimento.

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

Tem, mas podia ser melhor. O Consórcio devia apostar numa publicação periódica e um bom sítio de internet.

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

Não, porque não há canais estabelecidos para os fazer conhecer.

1. Foram implementadas medidas para corrigir falhas de comunicação?

Acho que não.

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

Sim, em parte.

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

Sim, em parte.

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

Eventualmente algumas delas têm, como é o caso dos municípios. A Nersant apregoa tanto o desenvolvimento e não tem ligado ao projecto

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

Não noto.

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

Sim, de uma forma geral.

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

Com certeza.

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

Devem assumir o rosto do projecto. Algumas têm dado a cara mas muitas outras não. É inconcebível que as Câmaras não tenham acarinhado o projecto.

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

Há naturalmente egoísmo institucional. Muitas querem saber como as outras funcionam para também agirem da mesma forma. Não devia haver estes actos miméticos, prejudiciais ao projecto.

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

Alguns deles agiram de uma forma descomprometida, deixaram andar. Ainda bem que agora houve eleições para ver se algo muda. O novo presidente da Câmara de Salvaterra está a tentar entrar no projecto e está interessado nele. Pode ser que agora haja mudança.

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

São egocêntricos. Só olham para o mundozinho do concelho deles. Ficam por ali e dali não saem.

**F. Inteligência e Liderança Emocional**

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

Acho que os avieiros, grande parte deles, ainda não conhecem o projecto principalmente ali no Escaroupim. Entendem que o projecto se quer aproveitar deles. Há que trabalhar melhor com essas pessoas.

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

Muito relevante. Sem pessoas não se faz nada.

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

Claro. E era importante que a liderança agisse mais com reuniões periódicas.

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

É fundamental porque estamos todos na mesma embarcação e é importante que saibamos que estamos todos as remar no mesmo sentido.

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

Claro. O afecto é fundamental para este projecto.

1. Qual a importância das emoções para o projecto?

É bom, vamos agir tendo em conta a emoção, mas não esquecendo a razão e a raiz deste projecto.

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

A cultura avieira mexe comigo, bastante. Muitas vezes tenho que parar para racionalizar.

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

Sim. Pode não ser muito, mas sim.

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

Ajudou muito em algumas organizações. Mas as OA têm assobiado para o lado. O problema são estas entidades externas.

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

Tem estado atenta a esse fenómeno.

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

Sem dúvida.

* 1. tem privilegiado a empatia no relacionamento institucional?

Não tenho dado conta disso.

**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?

Não tenho dúvidas que as minhas experiências influenciaram a minha decisão. Foi uma tomada de decisão racional, pensada, mas que está de acordo com essas experiências.

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

Conhecer outras pessoas com os mesmos valores da seriedade e da honestidade, ligadas à cultura avieira.

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

Influíram bastante. O facto de ter entranhado os princípios da cultura avieira e as minhas vivências neste meio ambiente, influíram bastante.

1. Que missão se propõe na sua vida?

Esta fase da minha vida é como a de um missionário, a de me sentir bem comigo mesmo e com os outros, com estes valores de partilha.