**Entrevista – e5**

**A. Racionalidade Limitada**

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

Sim. Integrar o projeto é uma coisa, o investimento é outra. Integrar o projeto? Sim, já foi há cerca de sete anos que vi anunciado no mirante que ia haver qualquer coisa sobre os avieiros em Salvaterra de Magos.

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

Como eu já tinha percebido que no Tejo havia os avieiros era uma coisa interessante para o turismo uma vez que faço turismo fluvial, percebi imediatamente que me tinha de associar porque sozinha ninguém vai a lado nenhum. Portanto, imediatamente fui e comecei logo a fazer parte do projeto.

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

Sim, claro. Já esteve mais à altura das minhas expectativas. Na altura estava completamente. Eu achava que era completamente óbvio e normal as pessoas perceberem a oportunidade de desenvolvimento de um acultura à borda de água, do rio e que vivendo Portugal bastante do turismo, achei que era óbvio, pelos vistos, não é.

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

Não, eu acho que as pessoas acreditam numa pessoa. É como nos partidos, a pessoa acredita numa pessoa e depois ou acredita ou não acredita. Eu percebi que o politécnico, é sempre um politécnico, para todos os efeitos, supostamente é uma coisa seria, e sim, acredito que seja. E depois tinha o professor João serrano à frente que também me pareceu uma pessoa séria e interessada no assunto e portanto não havia nada a duvidar.

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

Eu não conhecia porque eu não sou daqui. Além de ter vivido bastante tempo fora, na altura estava à pouco tempo aqui no Ribatejo e eu acho que existem dois mundos: um mundo à Lisboa e o resto do país, já dizia o Eça de Queirós e assim continua. Portanto, as pessoas que estão à frente das câmaras e das empresas não acompanharam a evolução da cidade e portanto, é muito difícil, ou seja, eu ainda hoje... estou há oito anos com o turismo fluvial e ainda hoje, falo com pessoas supostamente evoluídas que me dizem que o Tejo é muito perigoso e que as pessoas morrem. Já lhes expliquei que as pessoas morrem no Tejo porque não sabem nadar, porque têm uma congestão a seguir ao almoço, porque estão bêbedos, enfim... não é porque o Tejo lhes queira mal.

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

Não, não tive. Na altura era bastante credora e acreditei que uma coisa tão óbvia ia funcionar.

1. Essas alternativas satisfizeram-no? Porquê?

Na altura, na altura. O que é facto é que não nos levou a porto nenhum.

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

Não é essa a minha personalidade de ir ponto por ponto. Não sou assim, sou uma pessoa que vejo globalmente e acho que globalmente o projeto tem valor. Depois os problemas, é para se resolver dia a dia. Se me vou pôr com problemas logo à partida, não se faz nada.

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

Na altura, aderi ao projeto e os problemas que viessem eram para ser resolvidos. Neste momento, continuo a aderir ao projeto porque acho que faz todo o sentido, agora já não estou tão crédula. Acho que tem que haver vontade política, não sei se há e as pessoas têm de trabalhar em conjunto que não trabalham. Acredito em pequenos passos que se vão dando e através dos pequenos passos vem tudo o resto. Infelizmente é assim que as coisas funcionam – primeiro vai lá tu, se isso funcionar, eu vou. Nunca ninguém vai lá primeiro, é muito raro.

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

Se houver algum problema que eu consiga antecipar e ver, eu antecipo. Agora, quando acabamos um problema surge outro. Portanto, não vale a pena estar a antecipar muito.

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

Com certeza, senão o mundo para.

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

Eu pensava que sim, mas não.

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

Claro que sim, sozinho ninguém faz nada. Portanto, se tiver uma infraestrutura por trás logicamente, que se tem mais força e quanto mais não seja, tem-se animo porque há os pares que pensam como nós. Embora, não se consiga avançar, quer dizer, não estamos sozinhos, porque esta coisa do ser diferente é uma maçada.

1. A adesão ao consórcio foi racional?

Não foi muito racional.

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

De maneira nenhuma. Porque não, porque eu trabalho muito com o sentimento, acredito nas coisas ou não acredito.

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

Sim, foi. Não, porque eu já estava no Tejo e já tinha percebido que tinha a cultura Avieira.

1. Houve factores emocionais que pesaram na decisão?

À medida que os anos passam, cada vez estou mais racional mas tento ser q.b. racional porque senão, as coisas não se fazem.

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

Sim, já tinha percebido que tinha. Tanto que, um dos meus passeios era a Rota dos Avieiros e eu já visitava a Palhota e o Escaroupim.

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

Foi mais um acréscimo.

1. Que experiência tem em projetos de investimento?

Antes da OLEM não tinha experiência de investimentos. O investimento que tive foi só no projeto e correu bastante mal porque eu na altura era bastante imatura nessa área. Ninguém põe um projeto de dois barcos a subir o rio quando cá em cima não há nada para fazer. Foi um grande erro que eu fiz e não vou voltar a cometer enquanto não houver hotéis e coisas cá em cima, não avanço de certeza.

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

Não.

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

Não, só vejo vantagens. É preciso é que as pessoas avancem. As pessoas não avançam!

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

Sim, claro.

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

Não. Claro que sim.

**B. Gestão educativa das organizações**

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

Eu não vou mentir, eu acho que não. Culturalmente acho que sim, acho que tem professores competentes que estão ligados à cultura Avieira e não há mais ninguém que saiba mais que eles agora a parte económica não tem.

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

Não, não há condições. Uma das razões porque isto não foi para a frente foi por causa disso.

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

Com certeza.

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

Sim.

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

Sim.

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

Sim.

1. Que virtudes aponta à liderança?

Virtudes.... Se nós analisarmos friamente o que é facto é que estamos com este projeto há sete anos e a coisa não avançou. Portanto, resultados, zero. É claro que há sete anos nunca ninguém tinha ouvido falar nos avieiros e agora já se começa a ouvir falar. Nunca ninguém tinha ouvido falar do rio Tejo e agora já existem algumas empresas a operar no rio Tejo. Portanto, houve alguma evolução, inclusive, existe no Escaroupim o natal casa dos avieiros, que acho que isso é devido até à D. Cacilda e à Câmara. A câmara de Escaroupim fez o restaurante, o restaurante é um coisa que atrai muita gente, é numa aldeia Avieira e pro isso, por alguns operadores tem-se vindo a falar. O politécnico já fez um cruzeiro, dois congressos, alguma coisa se fez, bastante. A nível cultural tem imensas virtudes, depois a nível factual, digo economia, não tem resultado.

1. Que defeitos aponta à liderança?

Falta de liderança e crisma. Acho que tem de haver uma pessoa dura, com carisma, bastante líder. Estamos aqui, há estes projetos, vamos fazer. Não se pode chegar ao pé dos empresários e dizer vamos fazer, há estas perspetivas, depois os empresários fazem projetos e pumba. As pessoas não vivem do ar.

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

**C.1. Filantropia**

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

No consórcio com certeza. Eu acho até agora tem sido um trabalho voluntário da nossa parte. Eu quando vou para um consórcio é por um ideal de ver desenvolver esta região, eu quero fazer parte disso. Há várias ideias sobre isso, até Madre Teresa de Calcutá, até ela quando dá sente-se bem, há sempre um retorno, nem que seja isso, uma pessoa sentir-se bem.

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

Acho que sim. Toda a gente acha bem esses atos. Não vejo ninguém condenar isso, pelo contrário, acho que as pessoas dão valor a esses atos.

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

Claro que sim, é preciso acreditar. Quando se deixa de acreditar desaparecem as pessoas.

1. Há limites para a prática filantrópica? Quais?

Acho que há. Quando uma pessoa está esgotada. Quando deu, deu, deu e não recebeu nada. O receber pode ser uma gratidão, não tem nada a ver com dinheiro.

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

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.

1. Os catos filantrópicos foram importantes para o projeto?

Claro que sim, é sempre.

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

Eu acho que com o tempo nós vamos aprendendo muita coisa na vida e eu acho que uma coisa são as pessoas que habitam à volta, que têm outra funções e podem dar gratuitamente horas ao projeto. O coordenador não pode fazer isso, não devia ter feito. Não há almoços grátis e portanto. Se tivesse tido esta conversa há sete anos atrás, eu tinha uma reação completamente diferente. Hoje acho que isso não é possível, quando se avança para uma coisa é preciso os custos estarem garantidos, porque se os custos não estão garantidos mais tarde ou mais cedo “desalavanca”.

Essa atitude foi importantíssima para que o projeto evoluísse senão não tinha evoluído. O que é facto é que chegou a uma altura que rebentou. Da minha parte recebeu todo o reconhecimento que há para reconhecer. Eu acho que da parte dos outros também só que eu acho que as pessoas estão muito viradas para elas próprias. Portanto, o que ele fez, fez. O que me interessa é o que é que eu ganho com isso e portanto nem toda a gente tem a capacidade de reconhecer que o coordenador esteve lá tantos anos voluntário, praticamente, etc..

**C.2. Altruísmo**

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

Eu acho que sim, só que tudo tem um limite.

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

Pois aí é que é o problema. Porque nós já estamos a lidar com pequenas empresas, com pequenas instituições e este projeto lida com o governo, lida com o ministro, lida com a hidráulica e portanto é assim, ou se vai com força e se tem poder económico ou então não vale a pena.

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

Hoje em dia pondero. Porque não vale a pena estar a desperdiçar energia se é uma coisa que vai acabar dentro de quatro, cinco anos.

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

Acho que é total.

1. Pode definir se essa expectativa é racional?

Isso depende de pessoa para pessoa. Há muitas pessoas que pode ser racional e muitas que pode não ser mas deve haver uma mistura das duas. Aliás o ser humano é uma mistura das duas. Uma causa que gosta, que acredita, pode ser racional porque acredita mas também é emocional porque senão nem sequer olhava para ali, se não tem parte de emoção.

1. Há limites para a prática altruística? Quais?

Sim, acho que sim a não ser que se seja santo.

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

As dificuldades é a pessoa trabalhar, trabalhar e acreditar e há um dia em que há um uro e esse muro não se consegue passar.

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

Considero. Foi, claro que sim. Acho que mereceu reconhecimento porque muita coisa foi feita. Não se deve fazer as cosias sem ter uma base económica por trás, para que se consiga fazer as coisas. Aliás eu acho que este projeto está a vista, porque se não existe uma base mais tarde ou mais cedo vai acabar.

**C.3. Cooperação**

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

É claro que é necessária. Tenho que ter confiança uns nos outros, eu falo por mim. Não consigo fazer nada, nenhum projeto se não tiver confiança nos parceiros.

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

Na altura que entrei para o projeto, sim. Neste momento, não.

1. Em que sentido essa expectativa é racional?

Na altura não foi racional, achei que era assim, era normal. Acho que um projeto que é para desenvolver a região, nunca me passou pela cabeça que houvesse resistências. Hoje em dia, é completamente racional, eu aceito que haja pessoas que não querem isso, que querem outra coisa qualquer.

1. Há limites para a prática cooperadora? Quais?

Desde que haja confiança.

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

Eu acredito que a cooperação pode continuar porque há sempre uma empatia. Nós estamos num projeto em que gostaríamos que ele tivesse avançado e que temos esperança, no fundo, que el avance. Agora pode haver alturas em que está um bocadinho morto. Por uma circunstância ou por outra.

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

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

Eu acho que um projeto destes só pode funcionar assim, mas tem que ter as tais bases económicas por trás porque se não tiver, não vai.

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

É ver a obra feita.

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

Eu acho que a competição é saudável, em todos os níveis com regras porque senão é uma selva.

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

O salve-se quem puder não interessa nada.

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?

Eu a mim, sim. No sentido que eu acho que é bom ganhar.

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

Sim, as coisas estão ligadas. Nada se faz sozinho, esta tudo interligado.

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

Não têm cooperado. Porque se tivessem cooperado o projeto estava a andar e não está.

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

Não têm sido apoiados.

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

Mas até agora qual foi a entidade que apoiou? Eu não conheço nenhuma entidade que tenha apoiado.

1. Em que medida os objectivos têm sido atingidos?

Não têm sido atingidos.

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

Até hoje, o único presidente de câmara que sei que fez alguma coisa foi o de Salvaterra de Magos. Das doze aldeias que existem no rio Tejo em Alcácer, de facto vejo que eles fazem publicidade, com a aldeia da Carrasqueira, não é Tejo mas é Sado e aqui no rio Tejo que ouço falar é no Escaroupim. Não ouço falar em mais nenhum. São pessoas que não têm competência para estar à frente das Câmaras. Muitos deles são engenheiros, doutores ou têm cursos mas não têm visão, não têm capacidade de estar à frente de uma Câmara para desenvolver a Câmara.

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

Não sei se é má fé ou boa fé. O que eu vejo são os factos, a realidade das coisas. Portanto há oito anos que o consórcio e o politécnico andam a lutar pelo desenvolvimento desta região através dos avieiros e até agora não foi nada feito.

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

Tem havido muita gente que tem sido voluntário. Aliás se não tivessem sido os voluntários nada tinha sido feito.

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

Se não houvesse voluntários, nem sequer se tinha dado início ao projeto dos avieiros.

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

Reconhecido e valorizado, não foi muito. Porque se tivesse sido, as coisas tinham andado para a frente.

**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?

Nada se faz sozinho. É claro que se houve três congressos, se houve o cruzeiro religioso, se houve as newsletters, é claro que ajuda. É claro que ajuda aprender. Há sete anos era de uma maneira e hoje sou de outra, aprendi à minha custa.

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

Eu acho que não se adaptou por isso é que não conseguiu.

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

Hoje em dia, não sei se foi a vida que me fez assim. Eu meço as coisas com resultados. Se ajudou eu não vejo resultados, portanto. Não estou a dizer que isto está parado, não foi é eficiente.

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

Está tudo na mesma.

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

Sim.

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

É demasiado importante, ou seja, não deveria ser tão importante. Deveria haver mais profissionais pagos a trabalhar e não tantos voluntários.

7. Em que medida o seu valor foi reconhecido?

Volto a dizer, não vejo nada de concreto feito. Por isso não há reconhecimento.

**E. Culturas sociais**

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

Sim, bastante inovador. Porque eu não conheço em Portugal, um projeto igual, semelhante em que é preciso juntar vários concelhos para desenvolver uma região.

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

É uma maçada ser inovador. Porque é como os artistas, só quando estão debaixo da terra é que são reconhecidos.

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

Com capital.

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

Sim. Há empresários que querem fazer, querem criar, querem avançar, fazer novos projetos.

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

Ambiguidades não diria. Acho é que dentro do consórcio há objetivos atingir com os pares só que pro razões se calhar até dos próprio empresários foram pouco claras. Acho que a dada altura houve pessoas interessadas em ir para a frente e que não conseguiram com falta de apoio técnico e se calhar os próprios empresários não têm esse conhecimento e enfim o politécnico aí poderia ter dado essa parte os empresários não tocam tudo. São inovadores, são criativos mas não estão a vontade na parte de gestão, por exemplo.

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

Acho que é a única coisa que tem sido eficaz. Se há um reconhecimento, se as pessoas começam a falar de alguma coisa é exatamente por esse esforço de comunicação.

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

Muito pouco mas o que tem sido conhecido é através da comunicação.

1. Foram implementadas medidas para corrigir falhas de comunicação?

Não sei, não estou dentro disso.

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

Não, não têm.

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

Não. Acho que se deve ter um pensamento global e como as pessoas não veem mais além, o projeto não avança.

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

Sim, completamente.

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

Não. São indiferentes.

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

Não.

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

Com certeza. No sentido que isto é o desenvolvimento de um região e portanto se as pessoas estão à frente do desenvolvimento da região não colaboram a região não se desenvolve.

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

Não há caracterização porque não foi feito nada.

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

Não sei se é egoismo. Eu acho que é falta de cultura, falta de visão. Não são capazes de olhar, pouca visão, pouca cultura.

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

Não agiram, não fizeram nada. A única Câmara que fez foi a de Salvaterra. Portanto tudo o resto não conseguiram perceber, não agiram.

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

É sempre a mesma coisa. Até ao 25 de Abril haviam três pessoas que sabiam ler e escrever e portanto é preciso décadas para as pessoas voltarem a ler e a escrever. Aquelas pessoas que gerem as Câmaras, os pais viviam em casas que não tinham casa de banho e acho que isso... não é maldade... não têm capacidade para isso, falta-lhes uma base. Uma pessoa para gerir um património, gerir um destino, para gerir um país, tem que ter viajado tem que conhecer outras realidades, tem que conhecer outras regiões, outras culturas, outros meios ambientes porque senão não consegue, não se destaca. Falta de visão. São medíocres sem querer também culpá-los de alguma coisa. É o mesmo que se lhe puser um miúdo de 15 anos à frente de uma instituição, o desgraçado por mais boas intenções que tenha, não faz nada.

**F. Inteligência e Liderança Emocional**

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

Eu acho que os avieiros sempre foram os ciganos do rio e são pessoas que nem perceberam muito bem o que lhes estava a aconteceu quando apareceu lá o Dr. João Serrano a dizer que queria estudar a vida deles. Alguns mais evoluídos, que eu conheço, agarraram isso e foram extremamente inteligentes, há outros que não conseguiram perceber e até fogem disso. Há essas duas coisas. Temos o Zé Gaspar, não há melhor exemplo que ele, percebeu mas depois temos os avieiros de Lezeirão que são o que são.

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

É importante. Mais uma vez não consigo sequer trabalhar individualmente, tudo é um todo. Aliás é mesmo isso que faz avançar as coisas. Porque os grandes líderes normalmente tratam as pessoas pelos nomes e não é por acaso. As pessoas têm que ser valorizadas.

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

Sim, com certeza. Tudo o que o projeto fez, a liderança vai nesse sentido, não é. Depois, resultados é outra coisa diferente mas a intenção era ótima.

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

Com certeza.

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

Entre os pares, sim. Acho que existe simpatia porque queremos todos que o projeto vá para a frente. Estamos todos virado para o mesmo caminho, existe empatia.

1. Qual a importância das emoções para o projeto?

O projeto é um todo de uma região, por isso tem que haver emoção para estarmos todos ligados porque senão existir isso, que é o que não existe fora do projeto. O presidente da Câmara do Cartaxo não quer saber o que é que outra faz ou de Vila Franca. Portanto, cada um quer fazer o seu cantinho e a partir daí, da industria e do betão e fazer garagens debaixo da terra e cosias assim. E portanto, se não estão ligados, e se não existe uma bandeira, uma identidade, não nos identificamos.

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

Eu acho que a cultura Avieira é um pretexto para que isso aconteça. Não acho que seja. Se me falasse por exemplo do cavalo lusitano, eu acreditava. A cultura Avieira não acho que seja isso mas pode ajudar. É um pretexto para potenciar esta identidade.

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

Sim. A liderança conhece-nos, há emails, há reuniões, portanto, naturalmente, as coisas acontecem.

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

Eu acho que não conseguiu isso, é por isso que o projeto falhou.

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

Tem tido consciência porque conseguiu alguns feitos com as emoções dos outros.

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

Sim, teve em sintonia.

* 1. tem privilegiado a empatia no relacionamento institucional?

Sim.

**G. Modelo de lente**

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

Claro que sim, nós somos feitos do nosso passado. Por ter trabalhado alguns anos no turismo e fora de Portugal, quando este projeto se apresentou eu achei que estava na cara que era válido.

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

Não. Eu gostaria que houvesse! Eu gostaria que este local fosse uma identidade. Acho que os avieiros poderiam ser esse meio para se atingir essa identidade.

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

No sentido de achar 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.

1. Que missão se propõe na sua vida?

Neste momento não sei. A minha missão sempre foi, eu gostava que quando morresse dissessem, a Madalena foi pioneira e tentou desenvolver o Tejo e os avieiros era isso que eu gostava, que se lembrassem de mim. Eu vejo isso como uma missão, não acho que as pessoas andam cá só por andar. Eu era completamente infeliz se trabalhasse num fabrica a por a pela todos os dias. Acho que entrava em neura. Preciso de criar, eu preciso de ser livre. Cada um tem a sua missão, eu gostaria de deixar uma marca no Ribatejo e deixar o Ribatejo um bocadinho melhor.