**Entrevista – e4**

**A. Racionalidade limitada**

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

Sim, se calhar foi o jantar na casa do Pedro e da Margarida, quando falámos disso na primeira vez.

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

Provavelmente por empatia e identificação com aquela cultura num sector muito desprezado e maltratado da cultura da população da borda de água.

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

Sim, atento a que os meus valores de vida e as minhas expectativas não são inteiramente lógicos e racionais, premeditados por uma contabilidade de ganhos e perdas mas antes fundamentadas as minhas decisões em adesões afectivas a ideias e projetos e a formas de expressão com que me identifico.

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

Interno, estava identificado, se bem que para tomar essa decisão tive de ter em conta os constrangimentos do meio ambiente próprio do IPS para ver de que formas o projeto se poderia potenciar para ultrapassar muitos dos problemas e limitações desse ambiente interno. Os principais constrangimentos internos são os crónicos deste tipo de instituições, o “autocontemplamento” e o “autocomprazimento”, a repetição, a rotina, os hábitos que se reproduzem e que não contribuem para dinamizar e desenvolver a vida interna da instituição.

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

Isso foi fundamental para ver os pontos de apoio, de alargamento e conquista de parceiros para trazer para o projeto. O que também não era um ambiente muito favorável, tradicionalmente as organizações à beira rio, do meu ponto de vista, são muito individualistas e são muito concorrenciais mesmo quando não exercem a sua atividade sobre as mesmas áreas, mesmo assim, mantêm uma concorrência e mesmo, em muitos casos, um antagonismo sectário umas em relações às outras.

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

Tive em conta todas. Racionalmente descartei grande parte delas e supervalorizei só algumas, aquelas que eu afectivamente me identificava e que entendia que poderiam essas razões potenciar o desenvolvimento do próprio IPS e da comunidade urbana e do Vale do Tejo.

1. Essas alternativas satisfizeram-no? Porquê?

Sim, pela positiva.

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

Tive que tomar consciência deles mas coloca-los num segundo plano de modo a que os problemas e as dificuldades não obstaculizassem ao desenvolvimento do projeto. Por exemplo, admito que possa ter havido questões que devessem ter sido encaradas e resolvidas previamente e que não foram e que depois vieram a ter repercussões mais negativas que positivas no desenvolvimento do processo.

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

Do ponto de vista teórico o sim, admito e reconheço essa necessidade, do ponto de vista prático deixo embalar por ritmos mais positivos e tento esquecer e a deixar para trás embora depois venha a sofrer as consequências.

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

A ação preventiva do ponto de vista teórico é fundamental, a antecipação, a visibilidade. Os ritmos de trabalho ao longo do tempo a que cada um é sujeito, isso é comigo, tendem a afastar porque a pressão do quotidiano. É uma gestão difícil entre a resposta e previsão em mais longo prazo.

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

As respostas que é preciso dar no dia a dia, tendem a afastar a possibilidade de uma planificação e antecipação das coisas.

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

Quando se juntam vários parceiros potencia-se a organização daí resultante, acho que sim.

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

Do ponto de vista teórico sim, do ponto de vista prático, depende muito das dinâmicas que os parceiros forem sabendo implementar e desenvolver ao longo do processo. Aí há sempre falhas ou por se originarem novos problemas, com avanços e com recuos mas sim, não só na teoria como na prática a articulação e a junção de vários parceiros é sempre uma solução mais positiva para se avançar com qualquer tipo de projetos.

1. A adesão ao consórcio foi racional?

Foi racional para me obrigar a enquadrar institucionalmente. Só nessa medida, porque a minha adesão afectiva já estava garantida há muito tempo.

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

Nem de perto nem de longe. Nem gostaria de o ser, porque para isso há as maquinas, há os computadores que já nos ajudam tanto e já são tão racionais e por isso são tão limitados e tão estúpidos. Porque nós colocamos-lhe às vezes dilemas que têm uma solução racional que é completamente obtusa, que não tem nada a ver com a realidade.

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

Não, ou adiro com o coração e é rápido ou se ponho me ponho a pensar muito, provavelmente, não adiro.

1. Houve factores emocionais que pesaram na decisão?

Fatores emocionais, de identidade com os objetivos do projeto, com os traços culturais em causa, laços afetivos pessoais, a proximidade foi fundamental.

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

Eu desconfio muito das minhas intuições. Não gosto de me assumir como inteiramente racional mas também não gosto de me assumir como inteiramente imprevisível. Eu sei que as intuições existem.

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

Sou influenciado por elas mas tento limitar o seu âmbito de condicionamento, do meu condicionamento.

1. Que experiência tem em projetos de investimento?

De investimento, não.

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

De cooperação sim, vários.

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

À partida têm muito mais vantagens do que desvantagens mas também depende muito do tipo de parceiros, do tipo de intervenção e papel que cada parceiro assume no consórcio. Potencialmente, à partida, a colaboração de várias instituições surge sempre como um factor positivo e facilitador do desenvolvimento dos projetos. Desde que haja um clima, uma dinâmica institucional que resulte dessa adesão dos parceiros é sempre mais favorável. Embora, por outro lado, as parcerias acabem inevitavelmente por introduzir novos problemas, novos factores de conflito mas em grupo, interparceiros, interpares é sempre mais fácil trabalhar e avançar com projetos.

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

Pode diminuir o risco mas pode ser potenciador de novos conflitos.

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

Sim, quem é que não receia. Mas receando errar estou disposto a agir estando consciente de que posso errar. Porque o pior de tudo seria não agir para não errar.

**B. Gestão educativa das Organizações**

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

Em geral, do ponto de vista teórico, o politécnico como qualquer outra instituição superior deveria reunir com os seus ideais para liderar um projeto cultural e económico, tem massa crítica suficiente para isso. Este IPS em concreto, tem muitos problemas a esse nível. Porque este IPS enquanto consórcio de cinco escolas não tem uma dinâmica colaborativa transversal que é fundamental em qualquer consórcio e qualquer colaboração entre parceiros. Este tem problema especiais.

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

Se este processo dos avieiros e do consórcio dos avieiros fosse entendido como um eixo dinamizado da criação de novas relações dentro do IPS. Como eixo estruturante do IPS, e para além dos apoios formais e concordantes do projeto, nunca foi esse o caso, nunca se assumiu este projeto como um projeto institucional das várias escolas com várias equipas, em várias escolas interessadas em colaborar e trabalhar no projeto. Portanto, seriam bem sucedias se houvesse uma história anterior de trabalho colaborativo e cooperativo no IPS que praticamente não existia, que era muito limitada. Havendo essa tradição colaborativa isso teria sido muito facilitador para lideranças bem sucedidas.

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

Por causa destes problemas evocados de falta de missão colaborativa e transversal as mentalidades não só dos líderes mas de todos os membros das várias comunidades do IPS não estão abertas para esse trabalho colaborativo de parceria e isso condiciona muito e limita o sucesso.

Não bastam proclamações de apoio, de concordância verbal, mesmo de apoio institucional, para que as coisas funcionem a esse nível. É preciso um empenho institucional e organizacional que tenha uma tradição prévia, que aqui é muito fraca, muito débil.

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

Eu gostava que houvesse, se as pessoas aprendessem com os erros mas, o que é próprio da natureza humana. Eu próprio me convenço mais disso, é que a história serve de muito pouco. Nós não aprendemos com os erros, nós temos uma tendência inata para reproduzirmos erros mas também temos tendência inata para reproduzir coisas bem feitas.

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

Deve favorecer.

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

Não são exclusivas mas são fundamentais.

1. Que virtudes aponta à liderança?

Boa vontade, apoio formal, virtudes fracas.

1. Que defeitos aponta à liderança?

Esse formalismo e esse não empenho efetivo em envolver as instituições num efetivo trabalho de parceria, nomeadamente, as escolas que sempre funcionaram e continuam a funcionar como universos separados e segregados em vez de terem uma intervenção transversal às várias escolas.

**C. A Filantropia, o Altruísmo e a Cooperação**

**C.1. Filantropia**

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

A única medida em que acho favorável é nas adesões individuais e eventualmente, nalgumas adesões institucionais ao projeto. Mas não é esse o meio ambiente interno geral até porque o meio ambiente externo limita e condiciona muito a participação do indivíduos. As intuições envolvem-se mais quando pensam que podem retirar proventos do seu envolvimento.

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

É completamente desfavorável, cada vez mais desfavorável. Talvez nunca tenha sido tão desfavorável como nos dias de hoje e no ambiente regional em que vivemos.

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

Em principio não devia ser uma condição. É importante, temos de reconhecer a importância, mas na minha opinião não era o fator determinante. Porque quem adere empaticamente a um projeto e não está à espera de ganhar nada em troca, não pode impor como condição, não pode exigir como condição, uma confiança. Depende também do andamento processo, em determinada altura, se não existe confiança isso vai ser impeditivo. É necessária mas não é a condição suficiente.

4. Há limites para a prática filantrópica? Quais?

Eu acho que não. Embora pense cada vez mais que é profundamente contrário à natureza humana mas acho que não há.

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

Tem a ver com o cansaço, com o desgaste, com os moinhos de vento com que se debatia o quixote.

6. Os atos filantrópicos foram importantes para o projeto?

Sem eles não havia projeto.

7. 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?

É um ato filantrópico levado quase às consequências finais suicidárias da filantropia. Sem isso não tinha havido progressão do projeto. Nem de perto nem de longe, antes pelo contrário.

**C2. Altruísmo**

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

Acho que neste caso concreto deste consórcio, porque havia sempre condicionantes administrativas que surgiram sempre como fatores imperativos acho, que foi muito desfavorável.

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

É completamente desfavorável, cada vez mais nos dias que correm.

3. No ato altruísta deve ponderar os seus atos antes de agir? Porquê?

Não muito, se pondero muito arrisco-me a não ser altruísta.

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

Tem a ver com aquilo do cansaço e do sentir-se usado ou não. Não deveria ser um fator importante se bem que tenha de existir desde o princípio mas não é m fator fundamental. Porque o altruísmo exerce-se independentemente de haver confiança ou não. Aliás é uma das condições para haver altruísmo é haver mesmo desconfiança, é não saber qual é o resultado que vai ter.

5. Pode definir se essa expectativa é racional?

O altruísmo será racional? Eu acho que não.

6. Há limites para a prática altruística? Quais?

Eu acho que não deve haver.

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

São os valores individualistas, atrabiliários e sectários que predomina e que sendo concorrenciais desvalorizam e reprimem e condicionam toda a possibilidade do desenvolvimento da solidariedade e dos atos altruístas. Há um clima contrário a isso.

8. 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?

Altruísta no pior sentido, parvo! (risos) Foi fundamental, sem essa parvoíce não havia projeto. Palavras para quê... é um artista altruísta e ninguém lhe liga nenhuma. (risos)

**C3. Cooperação**

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

A confiança é muito importante na questão da cooperação, ao contrário dos outros dois. Porque a cooperação não envolve tanto questões afetivas mas aí já há muito mais apelo a aspeto racionais. Cooperação é quase um ato de troca, eu dou mas espero que haja contrapartidas e esse é o princípio da cooperação. Reciprocidade, sim.

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

Sim.

3. Em que sentido essa expectativa é racional?

Aqui há mais previsibilidade. Porque se é para haver cooperação, implica a existência de um grau de formalização que era tão claro nas outras dimensões. Nesta dimensão, é expectável que haja, em certo ponto do processos, uma formalização que contratualize as modalidades de participação, o que se dá e o que se espera que venha a resultar. Há a necessidade de se formalizar as coisas, é mais racional.

4. Há limites para a prática cooperadora? Quais?

Acho que não.

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

Tenho. Porque algumas das expectativas que eu trago para a cooperação, talvez menos racionais, mais afetivas estejam sobrevalorizadas depois no confronto das expectativas dos outros.

**C. 4. Questões Finais Sobre Altruísmo, Filantropia e Cooperação**

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

São importantes para a vida de cada pessoa. Deveriam ser como respirar como desempenar as funções naturais do corpo humano, das relações sociais, deveriam ser essenciais e neste projeto a maioria não são.

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

A única compensação ou recompensa que eu julgo que é admissível é a dimensão do reconhecimento, só. Que mesmo assim, pode não haver. Porque o altruísmo e a filantropia verdadeiros implicam quase o anonimato. No projeto, o anonimato é impossível, sendo impossível, tem que existir algum reconhecimento social, não cargos, não bens.

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

Em geral, eu não gosto, e tento reprimir as minhas facetas competitivas.

Uma competição regulada pode dar prazer, satisfação, pode ser produtiva e compensar os intervenientes.

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

Porque eu associo competição a todos os males desde a origem do mundo. Portanto, à partida não veria nenhuma vantagem no espírito competitivo, porque associo isso a tudo ao que há de mais negativo naquilo que eu chamo a natureza humana.

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 acho que sim, mas não é para mim. Eu prefiro as outras dimensões, prefiro ser competitivo nas outras dimensões mais afetivas até porque o competitivo pode ser no altruísmo e na filantropia pode haver concorrência e competitividade acerba embora sejam coisas que não se veem na história do mundo.

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

Inevitavelmente.

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

Quantitativamente muito pouco. Houve mais fatores bloqueadores nesta comunidade santarena que complicaram mais do que fizeram avançar mais o projeto.

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

Isso prende-se como o papel que essas OA desempenham. Que deviam ser organizações viradas para o apoio e a iniciativas locais mas a prática tem revelado que são sobretudo organizações viradas para si próprias e para se auto-legitimarem sem desempenharem esse papel efetivo de apoio e fomento e de recepção de integração de ideias exteriores, ideias da sociedade. Têm sido atendidas muito pouco.

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

De formas muito frustrantes. Mesmo quando parece que estão disponíveis para um apoio depois revela-se na prática que o aparelho burocrático institucional encontre formas de bloquear esse apoio nos diferentes níveis

1. Em que medida os objectivos têm sido atingidos?

Tem sido atingidos não tanto por esforços institucionais mas por empenhos altruístas de membros individuais deste projeto, nomeadamente o líder operacional.

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

As oligarquias locais que são seculares, são milenares em Portugal mais do que os organismos dos poderes centrais que estariam destinados para apoiar iniciativas da sociedade, são as que mais se preocupam em legitimar as próprias funções e os seus próprios papéis de intervenção na sociedade.

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?

Formalmente, nas aparências, no mundo volátil do parece, tem havido boa vontade. Em termos de formalização, alguma boa vontade, porque tem havido alguns compromissos que têm sido assumidos, se bem que, boa parte deles depois não seja cumprida na prática. É gente burocrática que se sente profundamente incomodada por um movimento de baixo, vindo da sociedade, que quer conjugar sinergias, que pode até parecer concorrencial com as funções institucionais dessas organizações, portanto, não são bem vistas, de facto.

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

Tem havido. Enfim, o projeto em boa verdade, existe por causa da existência de voluntários.

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

Não havia projeto.

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

Muito pouco.

**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?

Tem havido aprendizagens por parte dos intervenientes mais ativos, dos que estão nos projeto pelas boas razões, pelos princípios do altruísmo, da empatia, de não espera ganhar nada em termos pessoais com a consagração do projeto.

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

Conformou-se, acabou por se deixar enformar pelos constrangimentos e pelas limitações do ambiente externo. Foi influenciado negativamente pelo ambiente externo.

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

Tem sido um papel muito débil e fomentando uma adaptação sobretudo formal e não na prática.

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

Tem sido do ponto de vista formal, o mais enérgico possível.

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

A percepção que eu tenho é que o líder institucional por não ter atrás de si uma organização que tenha uma tradição dinâmica e cooperativa, é a de que os progressos formais que o projeto tem quase que são feitos contra a corrente. Não é que o líder não tenha sido claro mas as conquistas que tem conseguido não fazem parte do seu património genético e acabam por não ser incorporadas nesse património genético, ficam muito pelo plano formal e não são integradas. Essa prática experimental acaba por não ser absorvida pela própria organização do líder.

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

Os voluntários têm sido o suporte fundamental da estratégia do consórcio.

1. Em que medida o seu valor foi reconhecido?

Enfim, são reconhecidos uns em relação aos outros. Os que não são voluntários não têm reconhecimento.

**E. Culturas Sociais**

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

Sim, em termos gerias é um modelo inovador e muito pouco testado em Portugal. A este nível do desenvolvimento local comunitário e nesta região ainda é mais inovador porque aqui ainda é um deserto maior de experiências colaborativas e cooperativas em torno de aspetos culturais essenciais da comunidade da borda de água.

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

Não só tem riscos com surge em determinados meios com uma ameaça, com um alvo que parece ser aterrador dos poderes instituídos e instalados que acham que a inovação é um factor de perturbação, acham implicitamente porque não o assumem.

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

É um processo, só avaliando caso a caso, é muito difícil de prever, prevenir os riscos. Mesmo quando estamos a pensar que estamos a prevenir os riscos podem estar a pisar os calos de alguém que não vimos, é quase uma missão impossível.

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

Tem. Todo o projeto nasceu dessa inovação, dessa iniciativa de querer construir um projeto comum.

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

À partida pareceria que não mas na prática os intervenientes, os parceiros acabavam por ter agendas ocultas que não eram inicialmente explicativas e que só com o decurso do tempo se vieram a revelar que acabavam por essas ambiguidades vir ao de cima.

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

Tem sido eficaz não por conta dos laços institucionais mas por conta do trabalho do voluntários.

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

Têm sido bastante conhecidos e quase sempre mais reconhecidos no exterior do que no interior.

1. Foram implementadas medidas para corrigir falhas de comunicação?

Acho que devem ter sido. Se bem que muitas das falhas de comunicação não resultam tanto do trabalho dos voluntários, resulta mais das falhas inerentes ao funcionamento burocratizado da instituição líder.

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

As OA têm agendas próprias. Só quando algum ponto da estratégia do projeto coincide com as agendas auto-legitimadoras dessas OA é que tem havido um apoio manifesto que acaba por ser só formal, porque depois na prática, nem isso.

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

Eu diria que têm manifestado muito interesse até porque já têm replicado muitas da ideias deste projeto no contexto das suas próprias agendas.

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

A título dominante acho que não. Atentas, vigilantes mas indiferentes não.

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

Sim.

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

De maneira nenhuma.

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

Deveriam ter um papel importante. Ser fundamentais, eu também não queria estar dependente de gente assim.

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

Tiveram importância na génese e nessa altura antevia-se que o consórcio poderia ter vindo a ser um instrumento das Câmaras, mas como elas já estavam representadas pelas suas oligarquias e pela burocracia da comunidade urbana, eu considero que transformou-se numa duplicação pleonástica concorrencial das agendas destas existências organizacionais. Portanto, acabaram por ser mais fatores de bloqueio do que de promoção da estratégia do consórcio.

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

Há um egoismo que tem uma fundamentação muito legítima que é auto-preservação e autorepordução institucional desses organismos oligárquicos ou de extensão dos poderes centrais do estado que servem para garantir a sopinha na mesa de muita gente que se não tivesse esse emprego não arranjaria mais nenhum.

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

Havia uma divindade grega que tinha duas caras, era a... Tem sido muito variável porque tem sido durante os períodos inicias não puderam dizer que não. Portanto, até aderiram formalmente ao projeto os senhores presidentes das Câmaras aqui da região. No decurso do projeto porque as implicações do seu envolvimento no consórcio colidiam com as suas agendas e as suas limitações, constrangimentos financeiros, acabaram por reagir muito mal em relação ao projeto. O projeto era um fator de incómodo, uma pulga atrás da orelha para os senhores presidentes.

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

Não ficaria por aí, chamar-lhes-ia outras coisas.

**F. Inteligência e Liderança Emocional**

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

É o fator mais positivo de todo o desenvolvimento do projeto. Ao contrário de, como há dez anos atrás, serem uma cultura subterrânea, marginal, clandestina, que era omitida aos próprios filhos e netos como se pudesse apagar o passado. Hoje em dia, fruto do projeto, emerge, e acho que essa é a principal conquista humana de tudo isto, emerge um orgulho avieiro. Emerge uma renascença da cultura dos seus avós e antepassados, aqui na borda de água. Não no sentido da exaltação da desgraça ou do miserabilismo das condições de vida dos avieiros de então mas no sentido de clarificar e reconciliarem-se com as suas próprias raízes que é o que de mais uma pessoa deve ter.

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

É essencial.

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

Completamente.

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

É essencial.

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

Concordo e ainda bem que assim é. Porque se fossem os aspetos formais o projeto dos avieiros transformar-se ia em mais uma candidatura formal a alguns fundos maioritariamente comunitários e seria uma boa forma de estragar uma realidade que se quer recuperar.

1. Qual a importância das emoções para o projeto?

A maior. Sem emoções, sem dar expressão a laços afetivos e relacionais entre pessoas e entre comunidades não havia projeto.

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

Por ser uma expressão cultural popular é mais naturalmente emotiva e afetiva. É estimulante a criação desses laço afetivos.

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

Na liderança operacional sim, na liderança institucional muito pouco por causa dos constrangimentos e da falta de emoções a montante que a instituição líder carrega.

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

Acho que ajudou através do processo. Foi uma aprendizagem mais para umas pessoas do que para outras mas eu notei muitas mudanças, nomeadamente em muitos estudantes aqui da escola que se envolveram ao longo do tempo no projeto. Pôde-se observar um crescimento das pessoas. Os organizações, gostaria de poder dizer o mesmo, mas as organizações, os efeitos foram muito mais limitados e contidos pelas próprias lógicas internas institucionais.

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

A liderança tem tido e tem sabido gerir esse tipo de sentimentos que depois se traduz em relações e em novas iniciativas e em novos projetos, digamos assim. Tenho sempre que fazer esta diferenciação entre lideranças, porque a liderança operacional esteve sempre ligada ao voluntarismo e a liderança institucional está atada por constrangimentos burocráticos que apagam limitam essa experiência afetiva.

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

Sim, os membros individuais da liderança institucional acredito que tenham estado em sintonia, mas isso é só metade da pessoa. Porque um individuo pensa por si mas é também as relações e os cargos que desempenha. A outra parte do condicionamento institucional limitou muito esse envolvimento das instituição líder e do projeto, sim.

* 1. tem privilegiado a empatia no relacionamento institucional?

Entre galeirões é sempre muito difícil e quando há mais de um galo num galinheiro é uma confusão e há consequências 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 projeto Avieiro?

Com um percurso diferente eu certamente não teria aderido ao projeto.

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

Foi porque tive um percurso de vida em que consolidei um determinado tipo de valores e atitudes relacionais que foi isso que me levou a aderir empaticamente e quase de imediato ao projeto.

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

As minhas crenças influenciaram porque o meu processo de tomada de decisões eu deixo-me levar pelas minhas crenças, pelos meus valores.

1. Que missão se propõe na sua vida?

Ser feliz. Mas preciso de explicar o que é ser feliz. Eu quando era miúdo, jovenzinho, tinha uma máxima, uma máxima muito parva que hoje em dia está muito desajustada, que era “eu sinto-me feliz através dos outros, da felicidade que posso fomentar e inspirar nos outros”, são boas intenções que mantenho porque fico genuinamente feliz quando acontecem coisas boas às pessoas com quem eu me relaciono.