

**RELATÓRIO SOBRE LIDERANÇA POLÍTICA E CIVIL NA  
GUINÉ-BISSAU**

**Possibilidade de estabelecimento de Academia de Treinamento  
para Liderança Política e Civil**

**Rui Jorge Semedo**

**Guiné-Bissau**

**2018**

Ficha Técnica

Rui Jorge Semedo: Consultor

Boaventura Horta Vaz Santy: Assistente

Lassana Sanó: Assistente

## ABREVIATURAS

ACOBES – Associação de Consumidores de Bens e Serviços

APU-PDGB – Assembleia do Povo Unido – Partido Democrático da Guiné-Bissau

AS – Aliança Socialista

AU – Academia Ubuntu

BP – Bassora do Povo

CD – Centro Democrático

CNJ – Conselho Nacional de Juventude

CONAEGUIB – Confederação Nacional de Estudantes da Guiné-Bissau

CSIGB – Confederação dos Sindicatos Independentes da Guiné-Bissau

IC – Igreja Católica

IE – Igreja Evangélica

IM – Igreja Muçulmana

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa

LGDH – Liga Guineense dos Direitos Humanos

MC – Movimento o Cidadão

MCCI – Movimento dos Cidadãos Conscientes e Inconformados

MCL – Movimentos de Cidadãos Livres

MDG – Movimento Democrático Guineense

MIGUELAN – Mindjeris di Guiné Lanta

MNSCPD – Movimento Nacional da Sociedade Civil para Paz, Democracia e Desenvolvimento

MP – Movimento Patriótico

OJ – Ordem dos Jornalistas

OSC – Organização da Sociedade Civil

PAIGC – Partido Africano para Independência da Guiné e Cabo Verde

PALOP – Partido Africano para a Libertação, Organização e Progresso

PDD – Partido para Democracia e Desenvolvimento

PPM – Plataforma Política das Mulheres

PRID – Partido Republicano para Independência e Desenvolvimento

PRS – Partido da Renovação Social

PUN – Partido da Unidade Nacional

RENAJ – Rede Nacional de Juventude

RGB-MB – Resistência da Guiné-Bissau-Movimento Bâfata

SMJ – Sindicato de Magistratura Judicial

SMP – Sindicato de Magistrados de Ministério Público

UAC – Universidade Amílcar Cabral

UC – Universidade Católica

UCB – Universidade Colinas de Boé

ULG – Universidade Lusófona da Guiné

UM – União para Mudança

UNIPiaget – Universidade Jean-Piaget

UNIOGBIS – Gabinete Integrado das Nações Unidas para a Consolidação da Paz na Guiné-Bissau

UNTG – União Nacional dos Trabalhadores de Guiné

UPG – União Patriótica da Guiné

VP – Voz di Paz

WANEP – West Africa Network for Peacebuilding



## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1: Quadro de participação por sexo. ....                                    | 42 |
| Quadro 2: Quadro de idade. ....  | 42 |
| Quadro 3: Quadro de nível acadêmico dos participantes.....                         | 43 |
| Quadro 4: Quadro de líderes políticos escolhidos pelos participantes. ....         | 47 |
| Quadro 5: Quadro de líderes da sociedade civil escolhidos pelos participantes..... | 49 |

## LISTA DE GRÁFICO

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Nível de democracia interna nos partidos políticos. ....                       | 43 |
| Gráfico 2: Nível de democracia interna na sociedade civil. ....                           | 44 |
| Gráfico 3: Fatores que contribuem para a liderança política e civil na Guiné-Bissau... .. | 44 |
| Gráfico 4: Processo de consolidação democrática.....                                      | 50 |

## SUMÁRIO

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| CONTEXTO.....  | 6                                   |
| 1.1.METODOLOGIA .....  | 10                                  |
| 2.2.OBJETIVO .....   | 11                                  |
| 2.PARTE I - Entrevista com lideranças política e civil .....   | 11                                  |
| 2.1.Opinião dos líderes Partidários sobre Liderança Política na Guiné-Bissau .....   | 12                                  |
| 2.3.Dificuldades pessoal e estrutural de liderar organizações partidárias na Guiné-Bissau.....   | 16                                  |
| 2.4. Dificuldade de carater pessoal .....  | 16                                  |
| 2.5. Dificuldade de carater estrutural .....   | 17                                  |
| 2.6. Desempenho das lideranças políticas e civis no funcionamento da democracia..  | 18                                  |
| 3.O que os líderes políticos pensam sobre possibilidades de uma liderança partilhada com mulheres e jovens? .....                        | 21                                  |
| 3.1.Acredita nas lideranças políticas que o país tem?.....   | 25                                  |
| 3.2.Perceção sobre pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança..   | 27                                  |
| 3.3.Opinião dos líderes das organizações da sociedade civil sobre Liderança Política na Guiné-Bissau .....                               | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.4.Dificuldades pessoal e estrutural de liderar organizações da sociedade civil..   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 3.5.Opinião dos líderes da sociedade civil sobre a capacidade de gestão de conflitos dentro das organizações.....                        | 36                                  |
| 3.6.Opinião dos líderes sobre a atual liderança da sociedade Civil.....  | 38                                  |
| 4.Parte II - Workshop de reflexão: “Os Desafios de Liderar numa Sociedade em Mudança”.....   | 41                                  |
| 4.1.Funcionamento de estrutura Interna das organizações políticas e civis (Status Papeis, Coesão, Disciplina e Circulação de Elite)..... | 51                                  |
| 5.Mecanismo e abordagem para o estabelecimento da academia de liderança política e civil .....   | 53                                  |
| 6.Possibilidade e mecanismos para uma liderança partilhada (mulheres e jovens) num contexto extremado de mudanças indesejáveis.....      | 54                                  |
| 7.Papel das universidades e dos médias na produção de conhecimento e de líderes  | 54                                  |
| 8.Contribuições das lideranças política e civil no processo de consolidação democrática.....   | 55                                  |
| Conclusão.....   | 57                                  |
| Recomendação.....  | 59                                  |

## CONTEXTO

Em conformidade com o Termo de Referência produzido pelo UNIOGBIS sobre liderança política e civil na Guiné-Bissau, com o propósito de observar as abordagens a adotar e que favorece a implementação do programa de treinamento sobre liderança política e civil com vista a facilitar a criação de um ambiente propício para paz e estabilidade sustentáveis, governança democrática, estado de direito e desenvolvimento socioeconómico.

Esse esforço passa necessariamente pela observação do percurso político e institucional, cujo um dos momentos mais importante foi o da abertura política registada em 1991 decorrente do decreto presidencial nº 1/91 de 29 de maio que permitiu a revisão da Constituição da República de 1984, que é, sem dúvida, de uma dimensão político-social relevante. Se por um lado liberalizou o mercado político, permitindo a criação do espaço para a participação e contestação, facto que fez emergir novas organizações e lideranças, quer no âmbito político-partidário como no da sociedade civil que a partir desse período passou a assumir um papel mais formal e interventivo na estruturação e canalização das demandas sociais aos órgãos de decisão, por outro, e, não menos importante, estava a ser criada condições e mecanismos para a construção de um ambiente político estável e propício para um desenvolvimento económico e social sustentáveis.

Mas, antes desse período se faz necessário não deixar perder de vista que, tal como qualquer outra sociedade humana, a Guiné-Bissau ao longo de sua história e, mais precisamente, do seu processo de formação político-social, sempre conheceu personalidades que, independentemente da avaliação que se possa fazer, destacaram e as suas lideranças foram social e politicamente reconhecidas. Do ponto de vista étnico-social, tradicionalmente enquanto uma sociedade heterogenia e multicultural, cada sociedade étnica apresenta uma divisão político-social e religiosa do poder bem definida que assegura e dinamiza através de suas lideranças a interação entre as estruturas de poderes existentes ou entre estas com as de outras sociedades.

Ainda hoje na memória coletiva guineense além dos régulos e outras personalidades tradicionalmente reconhecidas como líderes, perfilam alguns



nomes, entre homens e mulheres, que num determinado momento histórico-político lideraram pessoas, tabancas e territórios, nomeadamente, Bakompolo Cói, Nsinhate Té, Honorio Pereira Barreto, Djanké Wali, Paté Koiada, Koly Tenguela, Nkanandé Cá, Okinka Pampa, Djeri Ndepnak da Rocha, Kumeré, Bebiana Vaz, Rosa Carvalho D`Alvarenga, Aurélia Correia, Luísa da Silva, Infali Sonco, Abdu Indjai, Amílcar Cabral, etc...

Essas personalidades, cada um a seu jeito, no seu próprio contexto sociopolítico e num determinado período da nossa história liderou e marcou sobretudo o processo político, social, económico e militar da época. Contudo, o marco mais importante e recente dessas contribuições foi o processo que conduziu a luta pela independência nacional liderado por um dos mais destacados líderes que a história da Guiné-Bissau, da África e mundial já registou, que é o Amílcar Lopes Cabral. A sua capacidade ficou marcada pelo papel de liderança que desempenhou na descolonização da África lusófona, mas, sobretudo, na produção de líderes que, posteriormente, protagonizaram o processo político na Guiné e Cabo Verde. Muito embora, na Guiné o processo foi mais complexo e engendrou uma intensa luta pelo poder que acabou por esvaziar todo o legado da contribuição ideológica e prática política e social do Amílcar Cabral. Em consequência, o país ficou desprovido do papel preponderante das lideranças políticas, económicas, sociais e até das lideranças tradicionais na consolidação do estado.

Após a conquista unilateral da independência em 24 de setembro de 1973 e, conseqüentemente, o reconhecimento oficial por Portugal no dia 10 de setembro de 1974, o país conheceu dezassete anos do regime de partido único sob a orientação do PAIGC e, durante esse período assistiu-se de forma tácita, uma tenaz luta pela liderança. No primeiro momento, aparentemente entre as lideranças guineenses e caboverdianas e que culminou com a rotura do pacto de unidade Guiné e Cabo-Verde, com o golpe de estado de 14 de novembro de 1980. Seguidamente, outros subseqüentes episódios de suposta tentativa de golpes de estado em 1982, 1984 e 1986 provocaram uma profunda cisão no seio da ala guineense, concretamente, no denominado Conselho da Revolução, o núcleo de liderança predominantemente militar que além de dirigir o golpe de 1980, chamava a si a responsabilidade de monitorar o

funcionamento do aparelho de estado, usurpando o papel constitucional da ANP e da direção do PAIGC.

O golpe de estado em pleno regime militar como era de se esperar não aboliu a repressão anteriormente levada a cabo pelo regime deposto. O novo regime assumiu o poder e manteve a mesma orientação repressiva, facto que fez aumentar gradativamente vozes contrárias, reclamando a liberalização política. A manifestação ficou mais evidente com o caso 17 de outubro de 1986 que resultou na condenação à morte de seis altas personalidades do regime, entre militares e civis, acusadas de tentativa de golpe de estado. Em resposta a esse ato, foi criado no exilo em Portugal por um grupo de recém-formados e estudantes guineenses a Resistência da Guiné-Bissau-Movimento Bafatá (RGB-MB) no dia 27 de julho de 1986 que a partir do exterior, muito contribuiu para denunciar as violações dos direitos humanos que nessa altura acontecia na Guiné-Bissau.

Anos mais tarde, beneficiado pela influência da política neoliberal que resultou na queda do muro de Berlim e no desmembramento do então bloco soviético, em 1991 a ditadura militar na Guiné-Bissau não resistiu a pressão externa e interna, cedeu espaço ao multipartidarismo permitindo a entrada no mercado eleitoral de novas forças políticas. Facto que também resultou no surgimento das organizações de sociedade civil, nomeadamente, sindicatos, organização de defesa dos direitos humanos, grupos associativos juvenis e de mulheres, organizações ambientalistas e de apoio ao desenvolvimento comunitário, etc, que surgiram com o advento democrático com o objetivo de elevar a consciência cívica dos cidadãos e, ao mesmo tempo, influenciar tomadas de decisões no âmbito das políticas públicas.

Com essa mudança e suas implicações políticas e/ou cívicas no quotidiano guineense, pensava-se, naturalmente, que poderia contribuir não apenas para ampliar o espaço de liberdade dos cidadãos, mas, sobretudo, que criaria condições efetivas para a emergência de novas lideranças comprometidas com os ideais democráticos e princípios de defesa dos direitos humanos numa perspetiva de criação do bem-estar comum e do respeito pela dignidade humana.

Hoje, praticamente vinte e seis anos da abertura democrática, o país continua a enfrentar dificuldades para ultrapassar o seu passado colonial e ditatorial. Situação que o fez acumular várias irregularidades constitucionais e institucionais no desempenho do processo democrático, resultantes de um conflito armado (1998) e três golpes de estado (2003, 2009 e 2012) além de frequentes crises político-institucionais e militares que se somam a um conjunto de comportamentos sociais, políticos e judiciais que persistem em contribuir para a fragilização das instituições políticas, governativas, judiciais e sociais.

Com a experiência de quarenta e quatro anos de independência, de vinte e seis anos de abertura política e de vinte e três anos da data de realização das primeiras eleições gerais, o país apresenta um histórico pouco encorajador que questiona a capacidade de líderes nacionais. Por exemplo: foram 8 pleitos realizados, sendo que 3 gerais (1994; 1999 e 2014) e 3 presidenciais (2005, 2009 e 2012) e 2 legislativas (2004 e 2008). Desde 1991 data da abertura política a presente momento, contam-se 22<sup>1</sup> pessoas empossadas ao cargo do primeiro-ministro e, com a exceção daqueles que assumiram o cargo no contexto de transição, nenhuma legislatura ou primeiro-ministro nomeado com base nos resultados eleitorais, conseguiu concluir o seu mandato. De igual modo, com a exceção até agora do atual Presidente José Mário Vaz que no próximo ano vai terminar o seu mandato constitucional num ambiente manifestamente de tensão e insegurança político-institucional, nenhum dos seus quatro antecessores<sup>2</sup> conseguiu concluir o mandato constitucional de cinco anos.

Face a situação de profunda crise, o país e os seus parceiros internacionais, sobretudo a CEDEAO, UA, CPLP, UE e a ONU continuam a envidar esforços para promover a estabilidade, paz e entendimento no seio das lideranças nacionais e com isso criar condições efetivas para a existência de

---

<sup>1</sup> Só nessa 9ª legislatura o país já conheceu 6 primeiro-ministro, mas está na eminência de avançar para o 7, visto que os partidos com assentos no parlamento e que igualmente foram assinantes do Acordo de Conacri rejeitaram a nomeação do Augusto Artur da Silva ao cargo do primeiro-ministro. Embora nomeado por decreto presidencial nº2/18 os partidos alegam que não foi nomeado no quadro do referido acordo.

<sup>2</sup> Nino Vieira (1994 a 1998) e (2005 a 2009); Kouma Yalá (2000 a 2003) e Malam Bacai Sanhá (2009 a 2012).

um clima estável que promova o desenvolvimento e o bem-estar socioeconómico dos cidadãos.

## 1.1. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse trabalho optou-se por um procedimento participativo e dinâmico que inclui entrevistas com informantes chaves, nomeadamente, lideranças partidárias e das organizações de sociedade civil e um encontro de reflexão com os representantes das respetivas organizações.

Entretanto, durante o período de 41 dias úteis estipulado para o desenvolvimento do trabalho, foram dois os momentos que permitiram avaliar o nível de perceção das lideranças e seus seguidores sobre o desempenho das organizações e, em seguida, sobre os mecanismos e modalidades para o estabelecimento de uma academia de treinamento para lideranças partidária e civil no país. Em relação ao primeiro momento, desenvolveu uma auscultação individual a partir de entrevista semiestruturada com 16 líderes partidários tendo como critério de seleção os partidos com representação parlamentar, partidos que marcaram presença no último pleito eleitoral e, finalmente, alguns partidos que demonstraram uma presença regular no decorrer desta 9ª legislatura, sobretudo, aqueles que se notabilizaram no debate político com a crise política instaurada no país desde agosto de 2015. Concomitantemente, foram entrevistadas 29 líderes das organizações da sociedade civil, nomeadamente, estruturas das mulheres, jovens, sindicatos, ongs, instituições acadêmicas e religiosas e organizações dos direitos humanos e cidadania. Já no segundo momento, optou-se pela realização de um *workshop* de reflexão intitulado “**Os Desafios de Liderar numa Sociedade em Mudança**” que contou com cerca de 100 participantes, sendo que 74 distribuídos em 5 grupos de trabalho que analisaram as seguintes questões:

- Funcionamento da estrutura interna das organizações política e civil (status e papeis, coesão, disciplina e circulação da elite);
- Mecanismos e abordagens para o estabelecimento de uma academia de treinamento para lideranças política e civil;
- Possibilidades e mecanismos para uma liderança partilhada (mulheres e jovens) num contexto extremado de mudanças indesejáveis;

- Papel das universidades e das mídias na produção de conhecimento e de líderes;
- Contribuições das lideranças políticas e civis no processo de consolidação democrática.

Também foram aplicados questionários com questões abertas e fechadas e que permitiu observar o nível de satisfação dos participantes em relação ao desempenho das lideranças. E como era necessário refletir sobre a liderança foi exibido dois pequenos trechos de “filme *invictus*”, cedido pela Academia Ubuntu, que retratam a liderança de Nelson Mandela numa África de Sul a beira de colapso social, que necessitava de um líder inteligente e disposto a equilibrar os ânimos e controlar a tensão que podia degenerar em violentos conflitos. Esse procedimento metodológico contribuiu numa perspectiva comparada para observar o atual contexto de fragmentação político-social e religiosa guineense e, ao mesmo tempo, incentivar aos participantes a aprofundarem suas reflexões sobre liderança política e civil na Guiné-Bissau.

## **2.2. OBJETIVO**

O objetivo visa contribuir mediante a recolha de opinião de lideranças política, da sociedade civil e académicos sobre a pertinência de estabelecimento de uma academia de treinamento para liderança política e civil, com vista a facilitar a criação de um ambiente propício para paz e estabilidade sustentáveis, governança democrática, estado de direito e desenvolvimento socioeconómico.

## PARTE I - ENTREVISTA COM LIDERANÇAS POLÍTICA E CIVIL

### **2.1. Opinião dos líderes Partidários sobre Liderança Política na Guiné-Bissau**

O propósito de questionar lideranças partidárias sobre a situação da liderança política e civil na Guiné-Bissau, tem como objetivo permitir que os líderes partilhem as suas próprias opiniões sobre os seus desempenhos e, ao mesmo tempo, contribuir de forma implícita e/ou explícita para avaliar a pertinência do estabelecimento de uma academia de treinamento para lideranças política e civil na Guiné-Bissau. Essa abordagem permitiu compreender a correlação existente entre papéis de liderança no contexto sociopolítico guineense e os desafios de consolidação da democracia.

Praticamente, todas as respostas caminharam numa única direção que reconhece a existência de crise de liderança política e civil na Guiné-Bissau. Os líderes políticos não só não se reconhecem uns aos outros, como também deixam transparecer claramente as dificuldades que têm em apropriar-se de instrumentos que a democracia lhes concede para o debate e disputa política. Ou seja, a intensa luta pelo poder, pelos bens materiais e *status quo* desviou as lideranças do importante papel que têm de influenciar a boa-governança e, conseqüentemente de promover a construção de um espaço político estável que atrai investimentos e cria oportunidade de emprego.

Aliás, o processo que conduziu a independência se afigura consensual, na maioria das intervenções, como o único momento que não só produziu líderes cujos papéis foram reconhecidos como importante na estruturação dos ideais fundadores do estado guineense, como também as suas lideranças eram reconhecidas. Na perspectiva de alguns, Amílcar Cabral é um exemplo de boa liderança porque foi capaz de unir pessoas de todos os quadrantes, entre intelectuais, analfabetos, pessoas de diferentes grupos étnicos, de diferentes grupos sociais, de campo e da cidade e conseguiu criar visão, objetivos e estratégias para atingir a propósito definido de conquistar a independência a partir de uma liderança participativa.

Mas, por outro lado, há quem refuta essa perspectiva e considera que a crise de liderança que hoje o país vive é o resultado de um processo que a partir foi viciado desde a criação do PAIGC o qual, concomitantemente, foi promovendo a intriga, o nepotismo e outros vícios em detrimento do mérito e boas práticas políticas.

Grosso modo, independentemente do debate em questão, as percepções e opiniões sobre a liderança no país apresenta, em resumo, alguns elementos-chaves a partir das leituras feitas pelos próprios líderes das organizações partidárias e que confirmam a existência de crise de liderança no país:

- *“Existem dois tipos fundamentais de lideranças na Guiné-Bissau: liderança participativa que dirigiu o processo de luta e liderança totalitária no período pós-independência. A liderança participativa produziu chefes e líderes, contudo sabia diferenciá-los, mas pelas circunstâncias os chefes acabaram por se transformarem em líderes políticos e não conseguiram despir a roupagem de chefe para transitar para liderança e, por esse motivo, uniram as duas coisas e se transformaram em líderes totalitários (Afonso Te, líder do PRID)”;*
- *“Nós observamos relativamente a outras formações políticas que, infelizmente, multiplicaram ao longo dessa nossa jovem democracia, muitas delas se resumem na figura do presidente que emite as suas opiniões sem ter os seus órgãos legitimados, porque a maioria dos partidos não realizam congressos e quando é dito que os partidos devem ser auscultados sobre determinado assunto, encontramos-nos todos e, nesse aspeto, percebe-se que uns emitem mais as suas opiniões pessoal do que dos órgãos do partido (Fernando Henrique Mendes, líder da RGB)”.*
- *“Liderança política como é de conhecimento de todos é muito fraco, sem consistência, falta de preparação e de muitas outras coisas que pode conduzir um individuo a ser líder (Inocência Lamba, líder AS)”;*
- *“O país está a viver uma grave crise de liderança e falamos numa perspectiva de ausência de referência. E aqueles que entendemos que eram líderes no passado, hoje vivemos numa sociedade onde prevalece a dificuldade de descortinarmos-nos uns aos outros e reconhecer quem é o líder (...) Estamos numa situação de vulnerabilidade e quando alguém aparece basta sentar no poder, transforma-se rapidamente num corrupto ou num déspota, e isso fez com que o povo está a desacreditar cada vez mais nas lideranças políticas (Policiano Gomes, líder PDD)”;*
- *“Na Guiné-Bissau não é que não temos homens a altura para liderar, de facto numa avaliação geral podemos classificar que desde a independência a esta parte houve uma liderança falhada, quer dizer, os guineenses falharam no seu todo (...) Todos aqueles que passaram durante esse período não foram capazes de liderar esse país por um caminho certo, portanto houve sempre falhanços de líderes que estimularam problemas sociais e conflitos militares,*

*etc. Portanto, nunca soubemos de facto controlar o país e também os nossos líderes nunca foram capazes de demonstrar as suas capacidades de liderança de estar a frente do povo, de dar orientações claras e diretrizes em como se deve caminhar para atingir os objetivos almejados pelos guineenses (Nuno Nabian, líder APU-PDGB);*

- *“Pensamos que há uma fragilidade em termos de liderança político-partidária a nível do país, o que se reflete na própria vida política do país. E pensamos que existe uma impreparação por parte dos líderes e, às vezes, a liderança surge do nada sem ter uma linha de conduta claramente definida (...), muitas vezes temos lideranças fortes e estruturas extremamente frágeis e, particularmente, aqui na Guiné a fragilidade dessas estruturas, muitas vezes, é porque as pessoas vão atrás do que chamamos “tacho” (Agnelo Regalla, líder UM);*
- *“Penso que nos próprios partidos políticos, os líderes estão com dificuldades de integrar dimensão democrática. E a liderança política guineense está a ser muito perseguido pelo modelo do sistema político autoritário que tínhamos no passado (...) são poucos os líderes que estão comprometidos com os valores democráticos, valores de ser um líder da democracia e de aceitar o primado da lei e muitas outras dimensões da liderança como espírito ou cultura de negociação e um conjunto de coisas que podem até não estar plasmado na constituição, mas que são considerados como base para uma liderança democrática, que é o respeito pelos seus adversários porque nunca serão os seus inimigos, o respeito pelas regras do jogo mesmo quando não lhe favorece, deve aceitar a cultura de utilização de meios pacíficos para fazer afirmar as suas opiniões sem recorrer o uso da violência, e é isso que está a fazer falta na Guiné-Bissau (Idrissa Djaló, líder PUN);*
- *“Uma sociedade com poucas referências, ou melhor, as pessoas não assumem as referências, quando assim é, não podemos culpar o povo. Podemos talvez atribuir a responsabilidade aos que pretendem ser líderes, porque a liderança é ter alguém a seguir alguém, ter alguém a apontar o caminho. Para que tenha alguém a apontar o caminho, alguém tem que saber alguma coisa a mais e chamar atenção. A sociedade está confusa em termos de liderança porque nós nos misturamos tanto que o povo não consegue ver os elementos cardeais para seguir (José Paulo Semedo, líder MP);*
- *“A liderança hoje com todo o respeito que posso ter para outros líderes e até para minha pessoa e se vou declarar o meu sentimento pessoal na qualidade do cidadão, não vejo alguém que me chame atenção enquanto líder. Respeito alguns pelos trabalhos que estão a fazer, mas não sinto o impulso de estar na presença de um líder (Empossa Lé, líder CD);*
- *“A questão da liderança com a democracia até hoje piorou, portanto, todos os líderes do PAIGC dentro do próprio partido, que não é um partido, é um movimento de libertação. E um líder partidário para dirigir um movimento de libertação é complicado, e a questão de liderança começa por se colocar primeiro nesse partido. (...) E os outros partidos têm mais ou menos uma liderança consentânea com aquilo que eles defendem, querem e pretendem, mas acabam por não terem expressão porque são partidos que surgiram muito depois do PAIGC com grandes fragilidades económicas, enfim, basicamente*



económicas porque para fazer a política é preciso dinheiro (Fernando Vaz, líder UPG)”;

- “Desde que a democracia foi introduzida na Guiné-Bissau com a abertura para o multipartidarismo, penso que ela não conheceu bons tempos, é notório que de 1994 a esta parte nenhum vencedor das eleições conseguiu chegar ao fim do mandato. (...) Esse aspeto me leva a ter dificuldades em enxergar com bons olhos lideranças nos diferentes partidos políticos existentes que dirigiram os seus respetivos partidos e, conseqüentemente ganharam as eleições para dirigir o país (Certório Bioté, líder da pancada parlamentar do PRS)”;
- “A liderança política aqui é muito difícil porque maior parte da nossa população é analfabeta e quando se tenta vender ideias construtivas para o país as pessoas não conseguem entender nada, isso também porque hoje, infelizmente, a política virou um negócio. E quem tem o dinheiro vai e compra votos e isso não era a situação que queríamos para o nosso país e que me deixa preocupado (Braitha Djaló, líder de CNA)”;
- “A liderança política na Guiné é vista só no período de eleições, e durante a campanha se verifica mais troca de insultos e denúncias do que propriamente apresentação de programas e não é isso que entendo como liderança (...) Todos aqueles que são próximos a líder de um partido são aqueles que lhe prestam a vassalagem, quem o confronta com a verdade é afastado e só fica com ele aquele que o diz o que gosta de ouvir e se alguém está a fazer oposição a sua opinião ou posição é afastada, isso não é a liderança (Banor Fonseca, líder do PALOP)”;
- “Para começar devo dizer que a liderança política na Guiné-Bissau sempre teve problemas. Problemas existem e ideias também existem para as pessoas poderem fazer algo, porque quando pensamos na questão de liderança política temos que conhecer os problemas com os quais vamos lidar com ele. E quando entramos na questão da política, indo depois para a questão da liderança é necessário sempre a visão do objetivo que queremos atingir. Mas, o que dificulta os nossos políticos hoje, para começar, talvez é a falta de meios e apoios (Alberto Lopes, líder do PT)”.

As questões aqui levantadas são fundamentais para compreender o porquê da fraca dinâmica da democracia na Guiné-Bissau que, aliás, não pode ser atribuída apenas as dificuldades que as lideranças apresentam, como também se associa as fragilidades das organizações política, civil e instituições públicas responsáveis pelo funcionamento e fiscalização da ordem democrática.

### **2.3. Dificuldades pessoal e estrutural de liderar organizações partidárias na Guiné-Bissau**

Em contextos frágeis e com um elevado índice de pobreza, liderar constitui um complexo desafio, porque normalmente espera-se do líder não só a sua tradicional função enquanto ponto de equilíbrio na mediação dos interesses inter e intra organizacional, como também, o seu papel acaba por ser o de ajudar a resolver problemas pessoais, sobretudo de seguidores carenciados. E, logo nesse tipo de ambiente se estabelece, entre o(s) líder(es) e os seguidores, uma relação de dependência baseada em troca de favores, típica de “dá-cá, toma-lá”.

Mas, liderar também constitui nesse tipo de contexto uma oportunidade para usurpar os mecanismos legais organizacionais e, conseqüentemente, ter acesso ilegal a bens materiais e financeiros resultantes da participação de lideranças nas coligações eleitorais que, em caso de sucesso, pode resultar na atribuição de cargos públicos. Facto que contribui para alimentar e incentivar a apetência a liderança independentemente do nível de aptidão e/ou experiência do candidato à liderança, ou seja, assiste-se uma autêntica banalização da figura do líder e que leva a proliferação das organizações política e civil.

### **2.4. Dificuldade de caráter pessoal**

- *A situação social do país leva permanentemente os militantes de regiões e setores a solicitarem ao presidente do partido e não ao partido para ajudá-los a resolver os seus problemas que são assuntos de caráter pessoal. Esse comportamento constitui numa grande pressão que um líder sofre e é a partir desse tipo de relacionamento que a sua performance é medida pelos militantes, sobretudo, da base;*
- *A dependência financeira do líder aos recursos de determinados militantes, muita das vezes, limita a sua capacidade de ação face aos propósitos da organização;*
- *Face a vulnerabilidade financeira da organização o líder é obrigado a desempenhar múltiplos papéis desde secretário, condutor, pagador das quotas, de aluguer da sede, pai dos militantes carenciados e do funcionamento da organização;*
- *Ambições pessoais limitam a capacidade das lideranças em trabalhar para missões a que foram confiadas, começam logo a pensar em*

*enriquecer, em ser o homem mais poderoso, quer dar ordens a todos e acham que todos têm que se submeter a ele;*

- *Impreparação e/ou ausências de líderes com conteúdos e a forma como nos partidos surgem os líderes têm contribuído para a criação de ambientes instáveis que promovem crises profundas;*
- *Falta de crença da sociedade guineense na própria democracia, ou seja, a sociedade não acredita na força que ela representa para a mudança de realidade sociopolítica no país, e, sistematicamente contribui para fragilizar os propósitos democráticos traçados pelos líderes;*
- *Arrogância e pré potência por parte das lideranças têm contribuído para afastar os seguidores das organizações partidárias;*

## **2.5. Dificuldade de caráter estrutural**

- *Os partidos sem assento parlamentar enfrentam problemas de ordem financeiro porque não estão abrangidos pela lei-quadro dos partidos políticos na sua disposição sobre regime financeiro e fontes do financiamento no Cap. VI, artigo 22, alínea f) que apenas garante um subsídio anual aos partidos políticos com assento no parlamento para financiar as suas atividades políticas;*
- *Os militantes não têm a cultura de pagar quotas que são fixadas pela organização com o propósito de poder sustentar atividades do partido e, as lideranças são vistas como quem deve resolver todo o problema, entre os quais, o financeiro;*
- *A dificuldade financeira obriga a que muitos partidos não conseguem suportar o custo com o aluguer das sedes nacionais e regionais e, muitas das vezes, o encargo fica com o líder;*
- *Banalização das organizações e instituições leva a que todos acham que podem ser líderes;*
- *A política ficou reduzida a uma atividade comercial e o líder enfrenta enormes dificuldades para manter a organização coesa e disciplinada. O nível de corrupção da elite política é cada vez mais visível e cuja consequência tem contribuído de forma acentuada na fragilização das organizações face aos seus objetivos;*
- *Falta de democracia interna tem contribuído para um ambiente de disputa, por vezes, desleal e ante estatutárias e que é responsável por frequentes crises internas nas organizações partidárias;*

## 2.6. Desempenho das lideranças políticas e civis no funcionamento da democracia

O funcionamento da democracia na Guiné-Bissau apresenta um histórico pouco encorajador em razão das frequentes interrupções de ordem democrática, quer por ações violentas através de golpes de estado, quer por mecanismos políticos, por vezes, inconstitucionais que perturbam e fragilizam o funcionamento das instituições.

Mas, o grande problema do funcionamento da democracia guineense está no desequilíbrio provocado pela defesa de interesses, ou seja, num contexto institucional frágil, as lideranças procuram colocar sempre em primeiro plano os seus interesses pessoais e o de grupo dirigente e, só depois, isto é, num segundo plano é que pensam no bem-estar comum. Aliás, Huntington (1975) no seu estudo sobre “A Ordem Política nas Sociedades em Mudança”, traz uma observação muito importante sobre sobreposição de interesse individual sobre interesses institucionais, que enquadra perfeitamente no atual contexto guineense. Segundo ele:

*Os interesses individuais são necessariamente interesses a curto prazo. Os interesses institucionais, no entanto, prolongam-se através dos tempos; o proponente da instituição tem de pensar no bem-estar da mesma por um futuro indefinido. Essa consideração frequentemente implica uma limitação dos objetivos imediatos. A “verdadeira política tanto para a democracia quanto para a oligarquia”, observou Aristotles, “não é a que assegure a maior força possível de uma ou de outra, mas a que assegure a vida mais longa possível para ambas” O dirigente que tenta maximizar o poder ou outros valores a curto prazo, quase sempre enfraquece a sua instituição a longo prazo.*

O desempenho limitado das lideranças e da democracia guineense ficou prejudicado, exatamente, por excessivo comportamento oligárquico e indisciplinado na abordagem institucional do jogo democrático, o que impediu a criação de possibilidades efetivas para o desenvolvimento nacional.

Entretanto, esse facto no entendimento do líder da RGB, Fernando Henrique Mendes, deveu-se a um problema estrutural. Considera que a nossa sociedade hoje é uma sociedade completamente conflituosa, e o conflito

começa desde família e vai para associações e todas elas têm problemas de coesão interna e, muitas vezes, isso é o reflexo da pobreza. Na sua observação, temos um país que não está a criar condições mínimas para as pessoas viverem com dignidade, com o Estado a afigurar como maior empregador e, sobretudo, com lideranças desprovidas de conteúdo do seu real papel.

Esse cenário de fragilidade social na opinião do líder de Aliança Socialista, Inocêncio Lamba, tem profundas implicações políticas porque não deve ser da exclusiva responsabilidade dos partidos políticos, a missão de consolidar a democracia. Para ele, esse papel cabe a classe política e civil, no entanto, considera que a dificuldade na forma como os partidos no poder relacionam com a sociedade civil, quase que a compre, retira a democracia a possibilidade de resistir tendências oligárquicas. E no relacionamento político entre os partidos, considera que não existe a figura da oposição:

*“Quem é que consegue fazer a oposição hoje? Ninguém, porque os líderes ficam dependentes de várias coisas e basta um pequeno convite de dá-ca toma-lá, vai na sua organização e faz isto, e, de imediato a pessoa vai e cria problemas (líder de AS)”.*

E um dos caminhos apontado pelo líder do Partido para Democracia e Desenvolvimento, Policiano Gomes, como mecanismo para melhorar o desempenho das lideranças pode residir em dois aspetos fundamentais:

- *“Fortalecimento das instituições democráticas de modo a permitir que seja banida a perseguição política e, por conseguinte, que as críticas sejam vistas como uma oportunidade para quem está no poder começar a corrigir o seu desempenho político e administrativo e”;*
- *“Capacitação de líderes a partir de desenvolvimento de programas sociais nas escolas, universidades, além de promover intercâmbios com outras realidades que permitam conhecer novas experiências no domínio da liderança”.*

Nesse mesmo diapasão segue o líder da União para Mudança, Agnelo Ragalla, que considera que as regras do jogo têm que ser aceites e têm que ter como base as leis, valores, e princípios do regime que o país adotou. No

entanto, advertiu a necessidade de reforçar o setor da sociedade civil. Segundo Regalla, a sociedade civil deve ser um espaço de expressão do dever cívico e não um refúgio para aqueles que não querem estar diretamente na política partidária.

Já numa visão otimista, o líder do Partido da Unidade Nacional, Idrissa Djaló, observou que a atual crise trouxe uma coisa nova para a Guiné-Bissau, para os políticos e para a sociedade civil. Segundo ele, o grande facto é que os militares não interromperam esse processo que continuou a desenrolar, apesar de enorme custo que tem para o país, vai permitir também o crescimento da cidadania ativa e, ainda vai permitir aos atores políticos lutarem dentro do quadro legal e de forma pacífica para atingir as mudanças desejáveis.

Contrariamente, para o líder do Movimento Democrático Guineense, Silvestre Alves, o processo está viciado do alto a baixo e ninguém tem escrúpulos nestas questões, ou seja, é vulgar dizer-se que a política é suja. Alves observou que a política tem sido até aqui marcada por um princípio animalesco, de cada um procurar abocanhar o melhor bocado para si. No entanto, considerou que a política é um serviço público, é praticamente um sacerdócio para quem estiver disponível em aceitar prescindir do seu quinhão para servir o país e efetivamente criar condições de afirmação de uma identidade e do desenvolvimento de uma sociedade com uma real autonomia senão soberania em todos os aspetos, não só política, como alimentar, económica, etc.

Para o líder da UPG, Fernando Vaz, a sociedade civil perdeu timbre dos seus desígnios e acaba por exercer uma função política, segundo ele, talvez pela fragilidade do setor político a sociedade civil sente-se que está mais dotado de quadros e acaba por imiscuir. Por isso, considera que há uma confusão muito grande, sobre o que é a sociedade civil e o que são os partidos políticos e a sua interação se dá num quadro oportunista.

Na leitura do líder da bancada parlamentar do PRS, Certório Bioté, reina o pessimismo. Segundo sua opinião, os partidos políticos estão muito longe de contribuir para a consolidação democrática porque além de frágeis os líderes não dominaram a cultura democrática. E já sobre a sociedade civil disse que

não existe consistência e acha que no país todo mundo é político facto que dificulta a sociedade civil a cumprir a sua missão.

No fundo, a unanimidade aqui expressada pelas lideranças sobre as dificuldades que têm em contribuir para o bom desempenho das instituições democráticas, vem confirmar as complexidades dos rios e entraves em que a democracia guineense está exposta.

## **2. O que os líderes políticos pensam sobre possibilidades de uma liderança partilhada com mulheres e jovens?**

O tímido debate e reconhecimento público e político das mulheres na Guiné-Bissau é recente e começou com o processo que conduziu a independência nacional, mas começou a ganhar maior visibilidade com a abertura política. Evento no qual mulheres e jovens assumiram um papel de destaque na materialização dos propósitos da conquista da liberdade, não só enquanto povo, mas, subjetivamente, na qualidade de categorias sociais que lutam pela emancipação e integração nas dinâmicas do desenvolvimento nacional.

Não obstante, intrincados por uma realidade sociocultural excludente que priorizam homens e anciões como categorias sociais mais lúcidas, responsáveis e preparadas para assumir o poder e orientar a sociedade. Mas, o líder da Aliança Socialista, Inocêncio Lamba é contrário a esse tipo de pensamento. Reconhece que a sociedade guineense não ajuda a mulher a ir para frente por causa das questões culturais. Nomeadamente, o casamento precoce, não deve ir para a escola porque os pais acham que pode engravidar e a oportunidade era concedida apenas aos homens. Ainda observou que hoje esses tabus já estão a serem quebrados, mostrando que não são apenas os homens capazes, porque o país é de todos nós e deve ser construído por homens e mulheres.

Embora tenham participado ativamente na fundação do Estado da Guiné-Bissau, só a partir da abertura política, no limiar dos anos 90, é que mulheres e jovens passaram mediante estruturas associativas criadas por eles(as), para tentar influenciar instituições e decisores sobre a necessidade de

democratizar a participação feminina e juvenil em diferentes segmentos da vida pública nacional.

Sobre esse assunto, Barros e Semedo (2013), num estudo encomendado pelo Gabinete Integrado das Nações Unidas para a Consolidação da Paz na Guiné-Bissau, sob o título “A participação das mulheres na política e na tomada de decisão na Guiné-Bissau: da consciência, percepção à prática política”. Identificam a sub-representação das mulheres nas organizações e estruturas do poder, nomeadamente, nos partidos políticos, no legislativo, judiciário e no executivo. Os autores ainda consideram que nessa última estrutura, quando as mulheres são chamadas para ocupar os cargos ministeriais, as pastas sejam na maioria dos casos, dos assuntos sociais (educação, saúde, solidariedade e família), facto que demonstra uma visão estereotipada da extensão das ocupações domésticas das mulheres para o espaço público.

Quando questionado sobre a necessidade de promover a liderança partilhada com mulheres e jovens nas organizações partidárias e nas estruturas de decisão, a maioria dos líderes partidários concordam com a ideia, mas, no entanto, não por via das quotas como defendem alguns setores. De acordo com as suas observações:

- *“A minha única insatisfação, talvez, a priori continua a ser a questão de quotas. As mulheres precisam lutar lado a lado com os homens para mostrar que elas são capazes de assumir um determinado posto e não através de quota e, penso que isso é importante (Inocêncio Lamba, líder de AS)”*.
- *“Penso que existem espaços para mulheres e jovens raparigas e até estamos a fazê-la, mas tem uma coisa, se elas não participam como é que podem liderar? (...) Pessoalmente sou contra a ideia de quota, porque hoje todos nós estudamos e devemos trabalhar, senão quando começamos a dar jovens e mulheres quotas também, por outro lado, vamos dar aos homens. Por isso, não é por aí o caminho, talvez é necessário trabalhar mais na educação para incentivar a cultura de liderança (Policiano Gomes, líder do PDD)”*;
- *“Penso que o mundo está numa evolução e deve existir a participação. E a própria Nações Unidas numa das suas cartas de recomendação consta a preocupação de integração de jovens e mulheres no processo de desenvolvimento das nações. Portanto, penso que é uma ideia sustentável e é bom de facto apostar (Nuno Nabian, líder de APU-PDGB)”*;
- *“Nós pensamos que a juventude tem estado muito engajado politicamente, só não sei se é da melhor forma, mas quando observamos os jovens a agir não*



*em função de linhas ideológicas concretas, de valores, etc, mas em função do componente mercantilista porque não militam como um dever cívico, mas a espera sempre de alguma coisa e vão sempre onde existem possibilidades de ganhar dinheiro e outros bens (...) E a mesma coisa falamos das mulheres e hoje falamos das quotas, mas não sentimos o envolvimento sério das mulheres na política, talvez num caso ou outro, num partido ou outro podemos ver algumas que têm uma base ideológica forte e mais antiga, caso do PAIGC, por causa de sua historicidade, do PRS, por causa de sua etnicidade, etc, ou seja, as pessoas vão por razões bastante específicas (Agnelo Regalla, líder de UM)”;*

- *“Penso que é nisso que reside o futuro da democracia da Guiné-Bissau porque são grupos que não estão marcados pelos estigmas do passado. São mentes mais abertas que procuram o próprio caminho, vão encontrar muitas dificuldades para fazer funcionar um novo sistema, não têm referências culturais no país, (...) nesse processo vai emergir jovens intelectuais comprometidos com a sociedade, com o país que não têm amarras com o sistema e que podem pensar. Jovens e mulheres são camadas mais preparadas para fazer face a tudo isso (Idrissa Djaló, líder de PUN)”;*
- *“Eu não vejo a liderança partilhada por sexo ou por idade, eu vejo por homens bons e competentes, pessoas competentes, sejam mulheres, sejam homens. Infelizmente, tanto homens como mulheres, os bons estão mais arreigados, mais a distância da política do que os outros. Portanto, a má moeda expulsa a boa moeda, também aqui funciona infelizmente, portanto, aqueles que menos têm para dar, em regra, não digo que sejam todos, haverá honrosas exceções, mas 80% a 90% de políticos e das organizações da sociedade civil são pessoas que estão a procura do seu quinhão e não propriamente para servir o país, são pessoas que querem a veleidade da vida, portanto as sutilidades e isso não resolve o problema (Silvestre Alves, líder de MDG)”;*
- *“Então, se os jovens estão dispostos devem-lhes dar oportunidades para exercer. Mas, muito mais que devem ser dados oportunidades, eles devem exigir essa tomada de posição, porque também na democracia nada é entregue de mãos beijadas e, contrariamente do que muitos jovens andam a exigir que nos deem oportunidades, não, conquistam a oportunidade. Quando eu digo isso dos jovens, digo a mesma coisa em relação as mulheres. Não é que eu seja contra a política de quota, não, não sou contra, porque a política de quota é um subsídio que serve para quê? Visa reparar as desigualdades de partida, mas política de quota em si não é todo e devemos abordar a política de quota com uma certa inteligência e sabedoria. Porque não queremos também, de uma certa forma, promover a incompetência e mediocridade, não é que eu esteja a dizer que as mulheres são incompetentes e medíocres, não (José Paulo Semedo, líder de MP)”;*
- *“Não conheço os estatutos dos outros partidos, mas nos nossos estatutos existem paridade 50/50 para homens e mulheres, para promover o equilíbrio de género e tanto que no nosso partido não existe que o Empossa é presidente taxativamente eu é que devo sair como candidato as presidenciais ou cabeça de lista as legislativa, temos que votar no partido e quem o partido tiver a confiança na sua pessoa seja mulher ou homem pode ser o seu candidato (Empossa lé, líder de CD)”;*

- *“E não que essa liderança é dividida pelo sexo masculino, também é partilhada com sexo feminino e existem líderes, talvez ainda não foram descobertas por causa da oportunidade das estruturas sociais que temos na Guiné-Bissau. (Aly Hijazy, secretário nacional do PAIGC)”;*
- *“Acho que sim, acho que existe e futuramente isso irá acontecer inevitavelmente, porque embora nós não estejamos a formar gente de qualidade, estamos a formar quantitativamente muitos jovens e muitas mulheres e dessa quantidade expurgando 90%, os 10% que existem irão portanto entrar para o sistema político e aí vai-se fazer a maior partilha, não digo equitativa, mas haverá com certeza maior partilha (Fernando Vaz, líder de UPG)”;*
- *“O PRS é um partido e muitas vezes fomos criticados por não existir nas nossas estruturas mulheres em grande quantidade e que, muitas vezes, as pessoas que levantam essa questão têm bastante razão e o PRS enquanto partido tomou boa nota disso e progressivamente vai fazer a correção da situação, porque onde não existem mulheres as coisas não funcionam (Certório Bioté, líder da bancada parlamentar do PRS)”;*
- *“Liderança partilhada com mulheres e jovens se estamos a pensar nele, devemos pensar num estágio mais desenvolvido de política que não é o nosso caso. É importante, mas o cenário político que a Guiné está a viver não oferece margem para pensar em liderança partilhada com mulheres e jovens. Pessoas estão absolidas na busca de saída da crise e que não está ainda a vista, no entanto, pensar numa liderança partilhada com mulheres e jovens é sonhar muito alto nesse momento, e isso não é pessimismo, é a realidade. Quer dizer, entre as pessoas que estão a disputar o poder, até quando vão chegar ao limite de exaustão, já estamos com a legislatura concluída e vamos até chegar o término do mandato do Presidente da República não teremos condições de pensar na liderança partilhada entre mulheres e homens. É o meu ponto de vista, pode existir o contrário, mas é o meu ponto de vista, o momento não é propício e não dá espaço para pensar na liderança partilhada (Banor Fonseca, líder do PALOP)”;*
- *“Existe espaço sim, eu até cheguei a dizer em várias circunstâncias que na Guiné depois da independência até a data presente vemos que só os homens é que estão a testa do país e como as coisas não têm corrido bem, porque não apostar na mulher? Já cheguei a confrontar várias mulheres dizendo-lhes se vocês não eram ingratas ao ponto de não se apoiarem umas as outras e se tivessem votadas na Antonieta Rosa Gomes, ela era Presidente hoje porque as mulheres são a maioria (...) elas não vão ser chamadas para receber o poder, precisam trabalhar para merecer e mostrar que pensa igual ou melhor do que os homens e se os homens podem, nós podemos também, e enquanto homens devemos apoiar mulheres nesse aspeto (...) E os jovens precisam ter coragem para se afirmarem na política, porque um jovem já formado não pode continuar com medo de assumir alguma coisa e quer continuar a seguir o mais velho, quase sempre falamos na experiência o que é verdade, mas o conhecimento não pode ficar de lado (Alberto Lopes, líder do PT).”;*

Independentemente dos posicionamentos e condicionalismos aqui expostos, a abertura para a partilha do espaço democrático entre diferentes categorias sociais guineenses é uma realidade irreversível, no entanto, apenas precisa ser aperfeiçoada pelos atores políticos e civis para que esse desiderato possa ser efetiva e participativa. Santos (2002) na obra “Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa” ilustra as concepções não-hegemónicas da democracia que defende que a democracia não constitui um mero acidente ou uma simples obra da engenharia institucional, mas ela constitui uma nova gramática histórica. Se assim é, o processo em curso reserva o espaço para a participação de todas as categorias sociais e a sociedade tem que dar oportunidade a todos do ponto de vista de acesso aos recursos políticos para garantir o equilíbrio na participação.

## **2.1. Acredita nas lideranças políticas que o país tem?**

Foi interessante lançar essa questão, porque serve não só para compreender o nível de crença e/ou (des)confiança existente no seio da classe dirigente em relação aos seus próprios desempenhos, como também serviu de um importante indicador para avaliar a qualidade da democracia guineense. Ou seja, a indagação que se levanta é como pode a democracia ser consolidada na Guiné-Bissau sem lideranças e democratas?

O líder do PDD, Policiano Gomes, considera que o comportamento dos líderes políticos é muito mais do que de comerciantes. Em sua opinião as lideranças estão dispostos a vender até os seus princípios e valores enquanto pessoas e políticos. E essa leitura ficou mais reforçada com a descrença manifestada pelo líder do MDG, Silvestre Alves, quando declara que:

*“Não acredito, se acreditasse na liderança política do país não fazia a política, seria um homem livre, que é efetivamente algo talvez de mais caro para qualquer pessoa. Mas, a consciência do dever de contribuir leva-nos, sim senhor, a abdicar da nossa existência, da nossa vida, do nosso bem-estar, da nossa liberdade e até dos nossos filhos abdicamos de assumir a responsabilidade por inteiro. Porque, efetivamente, temos essa responsabilidade maior de ajudar a resolver o problema do país. Em boa verdade, também é resolver os problemas dos nossos filhos a prazo, para não sofrerem as situações que tivemos que aguentar. Portanto, nessa medida, é a*

*outra forma de os servir, mas que no plano do imediato ficam prejudicados de alguma maneira (Silvestre Alves, líder do MDG)”.*

Já numa perspetiva que tenta procurar o equilíbrio na resposta, senão indecisa ou com alguma esperança, posicionou o líder da UPG, Fernando Vaz, que disse não acreditar e acredita nas lideranças do país:

*“Não acredito e acredito, não quero responder de uma forma tácita. Não acredito e acredito, por um lado não acredito naqueles que põem o interesse pessoal em cima do interesse nacional, mas acredito também que o país tem gentes que põem o interesse nacional em cima do interesse pessoal, por isso acho que mais tarde ou mais cedo há-de vincar esta última tese. Isso tem haver também com o grau de formação e de educação do nosso povo, e isso está a ser superado todos os dias, portanto, acho que mais uns anos as nossas lideranças políticas vão ser completamente diferentes, e o interesse nacional há-de ser questão fulcral e principal para essas lideranças (Fernando Vaz, líder de UPG)”.*

Contrariamente as visões de maioria das lideranças, o líder do Congresso Nacional Africano, Braima Djaló disse que acredita nas lideranças que o país tem e não hesitou em afirmar que:

*“Acredito nos líderes que o país tem, porque temos quadros suficientes para organizar (...) acredito e vou continuar acreditar nas lideranças e no povo da Guiné-Bissau, e penso que nosso grande problema é não conseguirmos sentar para consolidar, para conversar e pararmos com a política de “matchundadi”. No dia em que conseguirmos parar com isso vamos conseguir construir o nosso país porque temos líderes capacitados (Braima Djaló, líder de ANC)”.*

Uma das razões para esse atual estado de coisas, na opinião do líder de bancada parlamentar do PRS, Certório Biote está na fragilidade das lideranças, razão pela qual o país parou há mais de dois anos. E compara a Guiné-Bissau a uma selva, com o fundamento de que desde que adotamos a democracia nos anos 90 transformamo-nos todos em “matchos” e onde tem muitos “cons matcho” só existe guerra, ninguém cede, e só aquele que consegue vencer todas as batalhas é que fica com as mulheres.

Esse mesmo sentimento é partilhado pelo líder do PALOP, Banor Fonseca, que afirma que o comportamento das lideranças envergonha

qualquer cidadão que gosta da Guiné-Bissau. Ainda frisou que ninguém pode confiar numa liderança que deixou o país numa situação de paralisia institucional durante toda uma legislatura que ainda foi acompanhado com sucessivas mudanças de governo. Bom líder para ele é aquele que saiba balançar para ver aquilo que é bom e de melhor e saber expurgar tudo o que pode ser negativo ou nocivo para a sociedade.

Basicamente, o ambiente de guerra, intolerância, ganância, intriga e uma desenfreada corrida aos bens matérias e *status* se firmaram como mecanismos eleitos para autopromoção da oligarquia política nacional.

## **2.2. Perceção sobre pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança**

Um dos pressupostos para o estabelecimento de uma academia de treinamento para liderança política e civil visa contribuir em facilitar a criação de um ambiente propício para paz e estabilidade sustentáveis, governança democrática, estado de direito e desenvolvimento socioeconómico.

Nessa perspetiva, no decorrer de entrevista com as lideranças partidárias sobressaiu alguns elementos negativos que põem em causa o desempenho dos líderes na promoção de um ambiente estável e propício ao bom exercício democrático. Nomeadamente, falta de conteúdo de liderança, fragilidade ideológica, ausência de valores e de referências, desconhecimento dos princípios e regras do jogo democrático, manifestação de tendência autoritária por parte dos líderes, fraca convicção e princípio ideológico por parte dos seguidores e atitudes tipicamente paternalista da liderança face a organização e instituições democráticas.

O reconhecimento desses elementos por parte das lideranças não só vem confirmar aquilo que é a preocupação do UNIOGBIS, mas evidencia uma manifesta necessidade que é reconhecida de estabelecer algo que possa contribuir para melhorar os seus desempenhos e, nesse caso, uma academia poderá vir a reforçar a capacidade dos líderes e/ou dos pretendentes a liderança. E sobre a questão eis o que alguns líderes pensam:

- *“Se existir a escola de liderança eu vou participar apesar do privilégio que tive de frequentar várias experiências. E estou aqui a pensar num centro de estudos estratégicos e nele vai entrar o processo de liderança, mas não nos mesmos moldes que a academia vai pensar estrutura-lo, simplesmente será uma liderança que levará em conta objetivos estratégicos da Guiné-Bissau na sua existência enquanto Estado. Para concluir, posso dizer que a abertura democrática permitiu-nos estar no processo de parto de líderes, mas ainda não chegamos lá (Afonso Té, líder do PRID)”;*
- *“Penso que se existe a possibilidade de criação de uma escola ou uma qualquer atividade que pode proporcionar aos líderes na sua forma de estar, ou seja, de serem dotados de maiores conhecimentos possíveis, uma preparação, além disso, de poderem ter o acesso ao conhecimento de outras realidades onde a liderança está muito bem assente, embora seja necessária observar condições desse país que deve ser diferente do nosso (Inocêncio Lamba, líder de AS)”;*
- *“Penso que é preciso fortalecer a democracia e isso vai permitir que as pessoas reconheçam que os seus adversários tanto civis quanto políticos não são os seus inimigos. Com democracia podemos fazer críticas e isso pode ajudar a corrigir aquilo que está mal, mas quando críticas e é alvo de perseguição política e social quebra a força, porque nem todos têm a força para resistir e é forçado a abandonar. Portanto, fortalecimento da democracia deve ser a primeira preocupação, depois a capacitação de líderes, porque não basta nascer líder, mas a capacitação ajuda a reforçar a capacidade de liderança, porque uma sociedade é feita de líderes. E, outra coisa, é expandir programas sociais nas escolas, nas universidades para criar líderes e jovens que podem ser referência, fazer intercâmbio para ir conhecer outras experiências ou trazê-los para transmitir experiências de grandes líderes, que podem ser africanos ou não. (Policiano Gomes, líder do PDD)”;*
- *“Penso que em primeiro lugar é preciso criar condições para formar pessoas, formar líderes porque existem casos em que os líderes surgem de forma absolutamente natural, mas mesmo para aqueles que surgem de forma natural, é preciso de facto criar condições para o aprofundamento dos seus conhecimentos. Porque hoje liderança não é só natural a pessoa precisa ter bases para dominar instrumentos que lhe possibilita desempenhar uma liderança forte que pode levar a transformação (Agnelo Regalla, líder de UM)”;*
- *“Nesse aspeto sou muito liberal, porque acredito que o próprio processo vai-se encarregar de fazer emergir novos atores políticos, da sociedade civil e de intelectuais. Aqueles que se acham que têm conhecimentos para continuar a manipular os factos em função dos seus desejos vão descobrir que já não estão em altura e políticos que acham que vão continuar a enganar um povo que cada vez vai ter mais informações e mais noções de sua força vão acabar por desaparecer. Por isso admito que o próprio processo vai criar a sua liderança sem qualquer intervenção e vamos encontrar um caminho por camadas com muitas dificuldades... (...) as lideranças vão entender que necessitam de formação, porque quando aumenta a exigência cada um vai procurar colmatar as suas deficiências, procurando ajuda mediante aproximação com os intelectuais ou estruturas que lhe possibilita ter uma formação (Idrissa Djaló, líder de PUN)”;*

- *“A única maneira de melhorar o desempenho das lideranças é através da moralização e o problema que se põe é quem que vai fazer essa moralização? Isso agora é quase um milagre ver um grupo de partidos que possam juntar-se para ajudar a inspirar confiança ao povo, para que o povo portanto veja que perante a ineficácia, perante o logro que são as soluções governativas tradicionais enraizadas e estabelecidas, há uma força nova que inspira confiança e que se justifica apostar. Portanto, de qualquer das formas haverá o problema a onde arranjar dinheiro suficiente, não para comprar os votos, mas para levar a mensagem até cada uma das tabancas para que o povo conheça e possa ter alguma confiança, alguma inspiração para apostar numa solução nova (Silvestre Alves, líder de MDG)”;*
- *“Mais uma vez volto a minha introdução, preparação, criar seminários, treinar líderes porque eu acho que há uma coisa positiva na multiplicação dos pretendentes à liderança já é uma coisa positiva, mostra inconformismo, outros acham que isto é ruim, isto não serve, eu acho positivo. Mostra inconformismo que as pessoas não se reveem, então, estas tantas pessoas que têm aspiração pela liderança a sociedade, o estado, as organizações devem fazer de tudo para ver se lhes equipa ao ponto de destacarem entre a sociedade para poder liderar porque a sociedade precisa de líder (José Paulo Semedo, líder de MP)”;*
- *“É necessário e vou-lhe dar um exemplo, no nosso partido temos uma escola política e convidávamos pessoas intelectuais como Fernando Delfim da Silva que nós convidávamos para dar formação política aos nossos militantes sobre método de D’hont e como funciona. Portanto, penso que a partir dessa nossa ideia pode ser construída a liderança e o país também necessita desse tipo de iniciativa de estabelecimento de escola de liderança. O país precisa de gente que raciocina porque não podemos continuar a ser oportunistas tempo todo e temos que mudar a mentalidade... (...) Para isso a justiça precisa funcionar quer para os políticos quer para o cidadão comum quando comete qualquer infração e só a justiça pode acabar com o anarquismo de alguém chegar hoje e amanhã já é rico (Empossa Lé, líder de CD)”;*
- *“Penso que é muito bom. Essa academia de liderança o que pode nos trazer que me levou a dizer que é bom? Acredito que vai peneirar e selecionar um ou outro e se conseguir sair um líder nato que pode ser lapidado vai ser bom para o país... (...) Faço votos para não desistirem de a promover, não sei qual é a faixa etária que será recrutada, mas eu mesmo voluntariamente gostaria de ter oportunidade para me testar e ver se tenho algo que pode ser aproveitado. Quer dizer, se nessa idade quero isso é sinal que os mais jovens é que mais precisam dessa oportunidade (Aly Hijazy, secretário nacional do PAIGC)”;*
- *“Isso é pertinente desde que tentem fazer o diagnóstico daquilo que eu disse e de todos os problemas que nós temos, relativamente a questão das lideranças acho que é fundamental e oportuno e apoio essa iniciativa (Fernando Vaz, líder de UPG)”;*
- *“Penso que num futuro próximo pode ser útil, porque o propósito da academia é formar pessoas virada a uma ideologia concreta para a convivência democrática, é salutar que Deus queira e que todo o mundo adira a iniciativa. E sobretudo para as pessoas que vão receber a reciclagem podem contribuir para o virar da página para que a Guiné-Bissau começa a ter homens*

*democráticos, humildes, simples e que possam servir o país (Certório Bioté, líder da bancada parlamentar do PRS)”;*

- *“Ótimo como disse o inglês, “Wonderfull”, penso que isso vai ajudar, porque tanto as lideranças políticas, como da sociedade civil precisamos entender o campo onde entramos. E quando percebemos em que campo estamos, vai ser mais fácil saber interpretar as coisas e isso é muito importante (Braima Djaló, líder de CNA)”;*
- *“Aqui na Guiné, como cheguei a dizer, pessoas não entram para a política com a convicção, mas em busca de resolver os seus problemas económicos e financeiros o que é muito grave. Então, quem não tem a vontade de fazer a política ou que não tem a visão de fazer a política é muito difícil sensibilizar essa pessoa, porque a priori já tem mirado o alvo que persegue (...) Enquanto não reformamos a administração pública e o setor de justiça é quase impossível ter alguma melhoria na liderança a nível dos partidos políticos (Banor Fonseca, líder de PALOP)”.*

Como se pode constatar, os líderes não foram unânimes nos seus posicionamentos face ao estabelecimento da academia, mas a maioria apresenta uma opinião que aprova a ideia, inclusive, manifestando a disponibilidade e o interesse particular em participar.

### ***2.3. Opinião dos líderes das organizações da sociedade civil sobre Liderança Política na Guiné-Bissau***

Ao longo da auscultação da sociedade civil algumas questões apareceram de forma recorrente, dando-nos pistas sobre qual é o entendimento que os principais atores sociais têm da liderança. É possível resumir em três os modelos de liderança destacados a partir das definições dos entrevistados: a) a liderança servidora que compreende o líder como um servidor público na verdadeira aceção do termo, foi opção de parte significativa dos entrevistados. Tem a particularidade de ser a perceção majoritária dos líderes sociais mais jovens, por um lado, e por outro lado, permitiu-nos, ainda que em pequena escala, obter certa perceção do impacto de formações existentes em matéria de liderança entre os atores sociais. Percebe-se, em certa medida, a apropriação na só do conceito da liderança servidora como a sua aplicação nas organizações de sociedade civil, sobretudo as de perfil juvenil; b) liderança orientadora, que compreende o líder como aquele que comanda e orienta os seus liderados em torno de um objetivo comum, geralmente tem como fim último o bem-estar social; c) e a liderança exemplar-



espelho, aquela que é tida como direta ou indiretamente inspiradora pelas características dos líderes, pelo seu comportamento e suas ações, bem como os resultados da sua atuação. Este último pode englobar as duas primeiras, a depender do tipo de organização e do perfil do líder.

Um aspeto igualmente importante a se destacar é a aceção da liderança como uma característica inata ou não, uma discussão antiga e objeto de profundas divergências. Levantou-se também a questão das características que um líder deve possuir. Em seguida, apresentamos excertos das entrevistas:

- *“A liderança é um dom inerente a pessoa humana. Surgi com a pessoa, dependendo do meio social em que está inserida (...). Ser líder não é mandar, é dialogar, acima de tudo, tomando sempre em consideração o interesse das partes. É comandar com a finalidade de encontrar uma solução que favoreça as partes (Rui Jandi, Reitor da Universidade Lusófona)”;*
- *“A liderança não é algo que se aprende, é um dom que a pessoa traz consigo uma característica nata (Issac Kabu – Coordenador de WANEP)”;*
- *“Quando falamos de quem lidera, subentendemos que a pessoa está a trabalhar dentro de um contexto com um grupo de pessoas. E, a pessoa que lidera deve ter a capacidade de se fazer seguir, e os outros devem segui-lo porque de certa forma teve a capacidade de fazer com que as pessoas acreditem no seu projeto, e esse projeto de certa forma beneficia o líder, mas também as pessoas envolvidas no mesmo (Udé Fati, Voz de Paz)”;*
- *“Penso que a liderança pode ser definida como o indivíduo, a equipa, um conjunto de pessoas que está à frente de um conjunto de outras pessoas para atingirem um determinado objetivo que é comum. Portanto, as pessoas capazes de motivar e orientar a caminhada dos outros (Raul Fernandes, Vice-Reitor da universidade Amílcar Cabral)”;*
- *“Liderar para mim seria, não diria governar, mas um orientador, um guia. Uma pessoa com idéias claras que vai saber orientar os demais, do grupo ou da sociedade, dependendo da organização em que estiver inserida. Então para mim é uma pessoa que não vai interpretar a função que tem - como uma chefia, mas sim quem trabalha para o bem de todos, para uma causa. (Janice Nunes, Movimento de Cidadãos Livres)”;*
- *“Uma das características de um líder, é de saber ceder, tem que dialogar, tem que fazer algo para o bem da população, e não ser servido, mas servir acima de tudo. Infelizmente isso tem faltado muito. Acho que falta um modelo a seguir, por exemplo, pessoas que realmente sirvam o país e não os interesses próprios (Aissatu Forbes, Presidente da CNJ)”;*

- *“Para mim a liderança é nada mais do que servir, o conceito que eu defendo e que faço questão de ver, é o da perspectiva de servir, ter um espírito altruísta, numa perspectiva de dar respostas aos liderados, responder as questões que lhe são colocadas, resolver os problemas à volta (Seco Duarte Nhaga, Liderança do Movimento Bassora do Povo)”;*
- *“Nós temos definido a liderança numa explicação assim mais básica, numa perspectiva de que um líder é aquele que tem a capacidade de, por um lado, mobilizar esforços de todas as pessoas que constituem determinados grupos, no sentido de colocarem aquilo que têm de melhor ao serviço do coletivo. Isto é, um líder tem a capacidade de mobilizar todos àqueles que têm algo de positivo para colocar ao serviço do coletivo. Mobiliza, leva, sensibiliza, mas a pessoa o faz assim por vontade própria, por estar mobilizado, engajado, inspirado para tal, através do seu líder (Edson Incopté, Academia Ubuntu)”;*
- *“Para nós a liderança é uma posição que Allah delega ao ser humano, nem todos conseguem ser líder porque a liderança vem do Allah e ele (Allah) escolhe aqueles que têm perfil da liderança por natureza. Há certos princípios ou valores que um líder tem que reunir, características que logo cedo são capazes de serem identificados no comportamento e na postura de uma pessoa. Para ser líder, tanto numa organização da sociedade civil (líder religioso), tanto nas organizações políticas, é preciso assumir um carácter flexível e ponderado perante as pessoas. (Aladje Mamadu Sisse - Imam da Mesquita Central do Bairro de Ajuda- Conselho Nacional Islâmico)”;*
- *“A liderança no modo que nos vivemos na Igreja Católica é a capacidade de doar-se totalmente para o bem do outro, baseando-se nos ensinamentos que nos são dados da Bíblia, quem quer ser chefe tem que ser o servo de todos, colocar ao serviço de todos. No campo não religioso, liderança é quem comanda, quem tem tudo em mãos, e isso entra em conflito com os ensinamentos que nós adquirimos na Igreja, liderar é servir (Padre António Mbombo- Vigário Episcopal para a Pastoral)”;*
- *“No meu entender, com base na palavra de Deus que me formou ao sacerdócio, é a oportunidade que nós temos e fomos dados para servir um grupo. Nesse sentido, não estou a pensar na posição, nas regalias e na chefia, estou a pensar num estilo de vida de servir os outros (Pastor Jose Augusto, Líder da Igreja Evangélica)”*
- *“(…) Partimos do princípio de que estar numa posição de liderança não outorga superioridade em relação aos demais membros da organização, mas sim é uma posição de orientar regras e princípios que norteiam uma nação (Duarte Cocunami, Líder do sindicato de oficiais de justiça)”;*
- *“No meu entender, um líder tem que ser um espelho a quem deve se olhar e tirar bons exemplos dos valores e características, (...), começando por cumprimento dos princípios básicos das organizações, referindo-me as regras e as obrigações que temos, um líder tem que ser o primeiro a respeitá-las para que os outros consigam olhar e segui-lo como um modelo de referência (Noêmia Cabral, Líder do Sindicato dos Magistrados)”.*

Por um lado, o que podemos perceber é que os líderes se inspiram em si ou naquilo que desejariam ser para definir a liderança, baseada na sua experiência ou na referência em que se inspiram. Por outro lado, trazem também na definição a crítica daquilo que entendem ser o modo negativo de praticar a liderança no país.

### ***Dificuldades pessoal e estrutural de liderar organizações da sociedade civil***

Nesse aspeto, existe bastante convergência em termos das dificuldades apresentadas pelos líderes partidários e os da sociedade civil. Existe, de acordo com os entrevistados, uma compreensão de que a dinâmica político-partidária tem fortes reflexos na forma como as organizações da sociedade civil funcionam e atuam. É quase unânime o entendimento de que existe uma tentativa, muitas vezes consumada de cooptação da agenda e das ações das organizações da sociedade civil por parte dos partidos políticos. Tal cooptação é, em grande medida, facilitada pela fraca capacidade financeira das organizações da sociedade civil, pela sua dependência de financiamento internacional, algo incerto, sobretudo em momentos de grande instabilidade sociopolítica. Outro aspeto importante tem a ver com certa passividade que tem tomado conta da sociedade guineense de uns tempos a esta parte, e que tem dificultado a construção de projetos coletivos de bem-estar social. A questão etária e do gênero constituem também importante desafio no processo de liderança. Pontos unânimes, e que são tidos como um grande problema, é a dificuldade dos membros das organizações da sociedade civil de lidar com o contraditório, bem como a dificuldade de encontrar consensos ou pontos de convergências nas tomadas de decisão dentro das organizações.

- *“Há uma dificuldade em encarar os fenômenos coletivos como sendo responsabilidade de cada um de nós, ou seja, o que se vê em nível da cidadania, é do tipo, eu varo a frente da minha porta, mas o restante da rua não é o meu problema. (...) Por isso é que nós vemos que algumas organizações, para não dizer a grande maioria, vivem da liderança e do compromisso de duas ou três pessoas e não mais. Ninguém se preocupa para além daquilo que tem que fazer no seu contexto imediato, ninguém se preocupa em dar um pouco mais de si para a coletividade, está é a maior dificuldade que eu na perspectiva de alguém que dirige uma organização da sociedade civil encontro. A segunda tem a ver também com o fracionamento da sociedade guineense, juntar as pessoas é extremamente difícil e complicado (Nelvina Barreto, Líder da MIGUELAN)”;*

- *“E um desafio também do país, praticamente, de construir espaços de saber e capazes de elaborar reflexões, propostas técnicas, epistemológicas adaptadas as soluções que se colocaram e que nos falamos a pouco, cidadania participativa e liderança servidora (Raul Fernandes, Vice Reitor da Universidade Amilcar Cabral)”;*
- *“No momento temos um desafio e dificuldade: ao longo dos últimos sete anos, a participação dos jovens tem diminuído, além da queda da dinâmica por causa da abertura das universidades, por causa do próprio poder político que tem dado oportunidade de emprego para os jovens, e estes por sua vez se refugiam nos partidos políticos para garantir o seu futuro (Gueri Gomes Lopes, Presidente da RENAJ)”;*
- *“Se a organização, se o próprio país é moldado na base de uma estrutura de chefe, e todas as organizações, a administração pública segue o mesmo critério. A dificuldade que nós temos é a transformação de um processo de administração burocrática de chefia para um processo de administração gerencial pública de liderança (Samba Tenem Camara, Diretor Geral do INEP)”;*
- *“Um dos primeiros desafios que encontrei, é ser uma mulher e jovem. Acho que por ser jovem e mulher, as pessoas sempre têm interrogação: será que ela vai conseguir? Segundo, porque tanto as pessoas que estão a minha volta, digo os jovens, com os quais trabalho diariamente, têm uma perspectiva diferente daquilo que é liderança (...) é difícil porque as pessoas mesmo aqui no CNJ, pedem-te dinheiro para transporte, pedem-te para ajudar, mas isto não é para mim. No entanto, uma das responsabilidades é mostrar as pessoas que estou aqui para servir e não por outros fins políticos como as pessoas tiram sempre vantagens. Também no início, um dos obstáculos é que as pessoas queriam tirar vantagens e proveito político na minha liderança. As pessoas me contatam de partidos, diferentes líderes a buscar simpatias (...) (Aissatu Forbes, Presidente da CNJ)”;*
- *“Em relação às dificuldades, temos um grupo heterogêneo com várias sensibilidades e ideologias. Maior dificuldade é a conciliação de pontos de vistas o que acaba, por vezes, por criar choques entre os membros. Porque ora é quem acredita que o melhor para o grupo é um ponto de vista e outra acha que é uma visão diferente. São essas as maiores dificuldades, o conflito de opiniões, divergências de ponto de vista e parece até que é tradicional da nossa cultura, não vou dizer que não sabemos, mas temos dificuldades em lidar com opiniões contrárias (Seco Duarte Nhaga, Líder Bassora do Povo)”;*
- *“O grande desafio que temos, tem sido, sobretudo, na relação com outras organizações porque o grande desafio que se coloca ali tem a ver com a partilha das lideranças que é grande ponto e que funciona muita das vezes como o calcanhar de Aquilis, porque quando se juntam varias organizações em torno de uma ação já não estão a falar de uma espécie de liderança numa organização, temos de olhar numa perspectiva de liderança compartilhada, e isso trás, muitas vezes, vários desafios (Edson Incopté, Academia Ubuntu)”;*
- *“Existem desafios, mas são domáveis. Lidamos com diferentes jovens, oriundos de diferentes famílias, com a sua particularidade. Os jovens tentam se impuser, chamar toda atenção para si, o que nós fazemos é procurar conscientizar*

sobre as normas cristãs. Lidamos não com espírito, mas com as pessoas que têm todo o seu modo de ser e de estar moldado pelas famílias. O nosso desafio tem sido ultrapassar tais barreiras e mostrá-los o modelo de servir inspirado em Jesus Cristo (Padre António Mbombo-Vigário Episcopal para a Pastoral)”;

- “Desafios que nós temos enfrentado na nossa instituição no meio do povo de Deus, na igreja, tem sido o de uma liderança comprometida com Deus. Liderar sem comprometimento com Deus sempre cai no fracasso. Um líder é dotado de amor, carinho, misericórdia, altruísmo e paciência. São Qualidades que se uma pessoa não tem compromisso com Deus tem dificuldade de se expressar (Pastor José Augusto, Igreja Evangélica)”;
- “Quanto às dificuldades estruturais e pessoas que um líder enfrenta nas organizações, em nossa opinião, há dificuldades em todos os sentidos, estruturais e pessoais. Liderar não é uma tarefa fácil, implica lidar com diferentes situações, cenários e contextos muitas vezes difíceis de gerir. Liderar uma organização envolve, sempre, grupos de opiniões, há um grupo que se aproxima do líder com intuito de boicotar suas ações, há outro grupo que vem no sentido de apoiar e dar êxito às ações do líder. O trabalho de compreender estas diferentes perspectivas é árduo, exige discernimento por parte da pessoa que lidera. O que se nota nas nossas organizações é ambição de enriquecer muito rapidamente, o que é do interesse coletivo é muitas vezes deixado de lado (Aladje Mamadu Sisse - Imam da Mesquita Central do Bairro de Ajuda- Conselho Nacional Islâmico)”;
- “As dificuldades estruturais de liderança estão de alguma forma ligada a ausência de valores de referência dentro da família. O pai que era visto como líder dentro da família e quem controlava a família, afetado por um plano estrutural, perde autoridade dentro da família porque já não tem capacidade para controlar a dinâmica do grupo. Restantes membros perdem referência, a figura de um dirigente, líder e isso, de alguma forma, projeta nas organizações da sociedade em diferentes esferas (António Nhaga, Presidente da Ordem dos Jornalistas)”;
- “Na verdade, de acordo com a nossa realidade, as pessoas lutam pela liderança com a intenção de resolver todos seus problemas da ordem financeira e pessoal. Quando chegam à liderança, fazem uso dos fundos mobilizados pela organização para os fins pessoais. A partir daí, começa as guerras dentro das organizações. No dia que as pessoas começarem a perceber que o que é de todos deve ser gerido para todos, teremos sinais da mudança, enquanto isso não ocorrer iremos sempre ter problemas (Ernesto, Associação dos Consumidores)”;
- “Há todo um conjunto de factores estruturais que constituem dificuldades para liderança. Isso tem a ver com a cultura do nosso país, a mentalidade das pessoas é voltada a uma falsa competitividade baseada não na preceptiva de produzir ou contribuir para algo do positivo para as organizações. No entanto, o clima de rivalidade que se instala dentro das organizações, guerra em torno da apropriação indevida de bens por um grupo de pessoas, leva às situações de conflito e dos interesses dentro das organizações. Esses conflitos, na maioria de vezes, constituem obstáculo para execução de qualquer plano estratégico das organizações (Issac Kabu, Coordenador de WANEP)”;

- *“Falo sempre da minha experiência pessoal, quando assumi esse cargo estatutariamente, eu pessoalmente tinha medo de responsabilidade que me estava a ser confiada. Como jovem, mulher, estar a ocupar liderança de uma organização tão importante como essa, sem dúvidas, constituiu o motivo de preocupação. Isso é a nível pessoal. Em nível estrutural houve quem não acreditasse em mim, colocando em xeque a minha capacidade e experiência, acreditou-se que é um desafio além da minha capacidade de gerir (Noêmia Cabral, Líder do sindicato dos magistrados)”;*
- *“As principais dificuldades das organizações é gerência da parte financeira, isso traz muito conflitos nas organizações da base, cautelação de fundos nos últimos tempos tem abalado a coesão interna das associações porque sempre há polémicas em torno dessa questão, são frequentes conferências de imprensa denunciando fraudes e desvios de procedimentos (Lucas, Associação dos alunos)”;*

### ***Opinião dos líderes da sociedade civil sobre a capacidade de gestão de conflitos dentro das organizações.***

- *“O Entendimento geral é de que, não obstante algumas experiências inovadoras que têm tido certo sucesso, existe um grande deficit em termos de capacidade de gestão de conflitos por parte dos líderes das organizações da sociedade civil. O entendimento que se tem é de que se está num processo ainda inicial de consolidação das instituições, o que reflete na forma como estas vão lidar com os desafios que vão surgindo”;*
- *“Eu diria que tem havido esforços meritórios por parte de algumas organizações em trazer alguma contribuição positiva para resolução de conflitos, tendo em conta que é o que mais caracteriza a sociedade guineense. O próprio fracionamento da nossa sociedade, das nossas estruturas sociais não permite que esses esforços encontrem algum mérito e para mim, fica evidente que particularmente as crises ocasionadas pelos processos políticos que são os que impactam mais a nossa vida coletiva, nós reparamos que há sempre diferentes posicionamentos dentro de uma mesma organização que produzem fraturas muitas vezes graves, que levam tempo para cicatrizar, acabam por impedir essa organização de ser efetivamente um interlocutor válido no processo de resolução de conflitos ou de apaziguamento social, etc. Por isso, é muito complicadas as organizações têm que ter uma maturidade que infelizmente ainda não vejo estar atingida, e a maturidade de saber estar acima de alguns processos conflituosos, para que depois possam constituir-se em elemento de apaziguamento ou de arbitrar os conflitos (Nelvina Barreto, Lider da MIGUELAN)”;*
- *“Em termos de gestão de conflitos (...) vê-se que nós temos deficit de diálogo dentro de nossas organizações, na relação com os nossos parceiros, mesmo dentro das organizações ao invés de resolver problema procuramos alianças para ter a força de manter os demais pacíficos e de certa forma chefiar. As organizações de sociedade Civil têm esse deficit de dialogar, de enfrentar e de resolver, preferimos sempre contornar (Udé Fati, Voz de Paz)”;*
- *“Penso que há deficit, pelas minhas experiências, pelos meus contatos, troca de idéias e informações que penso que muitas vezes as pessoas pelo facto de*

*não passarem suficiente informações criam espaços de rumores e intrigas e nós sabemos o quanto nós somos vítimas de rumores, que afeta o país em todos os níveis. E é um sitio onde digamos, tudo o que serve para estragar entra, são buracos na construção democrática e quanto mais nós não cuidarmos disso, se permitirmos essa falta de informação e de transparência, pior os resultados nós vamos ter, vamos ter mais desinformação e falta de confiança nas pessoas. Hoje em dia é muito difícil você sentir grupos de confiança que tenham também uma visão comum de trabalho conjunto (Raul Fernandes, Vice-Reitor da Universidade Amílcar Cabral)”;*

- *“Temos um problema sério em termos de gestão de conflitos, não só ao nível da sociedade civil, mas o acento tônico a nível político. As pessoas não conseguem gerir a diferença, uma simples divergência de opinião gera ódio, gera crises intermináveis. A maioria dos guineenses não consegue lidar com a diferença. As pessoas não discutem idéias, mas discutem pessoas. E quando discutem pessoas não se consegue uma ligação (Lesmes Monteiro, Líder Movimento dos Cidadãos Conscientes e Inconformados)”;*
- *“Tem-se usado poucas as ferramentas para resolver problemas internos, isso sempre tem gerado problemas, o que é grave para uma organização de orientação social que deve ter outro tipo de exemplo para o país, mas que sempre há conflitos e esse conflito é levado para as organizações juvenis, para os movimentos. A nossa capacidade de resolução de conflito é fraca, é visível em todas as organizações. Há sempre problemas que depois é uma questão mínima, é coisa simples que com conversa e diálogo, com poucas reuniões pode ser ultrapassado, mas que descamba e gera problemas graves até parar no foro judicial (Aissatu Forbes, Presidente CNJ)”;*
- *“Se formos partir de uma escala de 0-10 eu diria quatro. Nas organizações da sociedade civil, em geral, uma das maiores causas do conflito interno é o relacionamento com as vozes contrárias, que acabam por ter contornos enormes, o que faz com que as organizações se tornem vulneráveis a todas as formas de substituição política. Os conflitos internos fragilizam e bipolarizam as organizações e a nossa classe política que também temos como está vêm nisso a possibilidade de comprar consciências. As pessoas passam a ter lados e começam a tirar proveitos para fins políticos (Seco Duarte, Líder Bassora do Povo)”;*
- *“Se calhar cometo aqui o erro de generalizar, mas por aquilo que se tem verificado em varias organizações falta a capacidade de gestão de conflitos. (...). O conflito naturalmente tem vários factores, nem tudo é reto ou branco, não tem que ser assim ou assado, é mais complexo do que muitas vezes aparenta. Quando não se complexifica não consegues resolver, se o toma como algo simples, não consegues resolver, e o que acontece na maior parte das vezes na liderança da sociedade civil é que não há está complexificação do problema e do conflito, tomam como algo simples e passa-se a mão por cima, não se consegue resolver o problema a fundo e assim vai acumulando até que chega uma altura em que não agüenta mais e a organização fica saturada e ocorre a rotura (Edson Incopte, Academia Ubuntu)”;*
- *“Temos capacidade de gestão de conflito, porém temos ainda muito que fazer. Estamos em uma sociedade em que está a se apoiar muito no fator de analfabetismo. Outro fator importante é o tribalismo e problemas étnicos. Alguns guineenses já demonstraram que são capazes, para mim o que falta*

para que outras pessoas se revelem é a mudança da mentalidade. Se os países vizinhos conseguem gerir o seu conflito, nós também podemos. Só que o nosso país está muito exposto e temos que ver o que podemos fazer para melhorar a situação (Padre António Mbombo- Vigário Episcopal para a Pastoral)”;

- “Quanto à capacidade dos nossos líderes na resolução dos conflitos, em minha opinião, existe uma falha muito grande nesse aspecto, o que se verifica é quebra de confiança mútua. Enfrentamos crises em termos de confiança, não confiamos um no outro, quando não há confiança, não haverá respeito e quando não há respeito dificilmente podemos sentar a uma mesa para negociar. Entretanto, vimos uma sistematização de crises constantes, conflitos em todos os níveis como consequências da incapacidade de gerir diferentes situações, principalmente, quando os ânimos estão exaltados, é importante manter serenidade, equilíbrio e equidade (Aladje Mamadu Sisse - Imam da Mesquita Central do Bairro de Ajuda- Conselho Nacional Islâmico)”;
- “Eu diria que as nossas lideranças na questão de gerir conflitos não têm demonstrado capacidade, e tem sido algo mais assim promotor de interesses e não realmente para encontrar uma solução, porque têm pessoas que tiram vantagens do conflito que lhes favorece, enriquecem-se por causa dos conflitos, as nossas lideranças não têm demonstrado capacidade. É uma liderança que deixa muito a desejar, acaba sendo mais gestão formal, teórica, e não resolução de conflito (Pastor José Augusto, Igreja Evangélica)”;
- “Eu tenho dificuldade em reconhecer a capacidade de liderança em diferentes líderes das nossas organizações. Acho que ainda falta trabalhar mais este aspecto, a fraca capacidade em lidar com as diferenças e resolução de conflitos internos, acaba por penalizar muitos líderes. Estamos a falar de um país com uma cultura de liderança paternalista e autoritária, muitas vezes, ignora o facto de uma organização ser uma congregação das idéias e opiniões que precisam ser geridas e levadas em conta em diferentes processos de tomada de decisão. O que se nota na nossa sociedade é um líder assumir a postura do super-homem, a quem toda gente tem que bajular e o importante, os resultados positivos das organizações muitas vezes fica para segundo plano (Issac Kabu, Coordenador de WANEP)”;
- “Não estou em condições de avaliar as lideranças nas diferentes organizações. Posso afirmar que temos dificuldade neste aspecto, os líderes das organizações da sociedade civil esforçam-se, mas ainda há muito para fazer. Se o nosso pai se encontra nessa situação que está, além de vários outros factores que podem ser elencados aqui como causas, também podemos citar a fraca capacidade dos líderes em fazer gestão das suas organizações (Noémia Cabral, Líder do Sindicato dos Magistrados)”;

## **Opinião dos líderes sobre a atual liderança da sociedade Civil**

A avaliação mais comum é de que em algum momento nas organizações da sociedade civil teve líderes que conseguiram, dentro de suas possibilidades, influenciar a agenda política guineense. Entretanto, mais recentemente, o



crescimento em quantidade das organizações da sociedade civil teve como consequência a diminuição em qualidade das lideranças e da capacidade das organizações de efetivamente influenciar nos processos de tomada de decisão e na construção de uma agenda sociopolítica nacional. Existe um entendimento de que a estrutura de coerção social existente é tão eficiente ao ponto de sufocar desde início qualquer possibilidade de inovação em termos de participação sociopolítica. Tal estrutura coercitiva funcionaria e permitiria inovação, desde que realizadas nos marcos do que está estabelecido pela ordem vigente. A manutenção de uma liderança paternalista constituiria um dos aspetos da asfixia da inovação em termos de participação sociopolítica.

- *“Nós temos atravessado ciclos bastante duros que nos mostram que de fato há uma crise de liderança. É verdade que aqui e ali vemos alguns pontos de esperança de emergência de algumas capacidades de liderança de processos políticos, quer em nível de processos sociais, mas de uma forma que, em geral, não chegam a consolidar-se e essa revelação digamos assim, fica muito aquém da expectativa que cria. Essa é minha perspectiva, creio que no próprio contexto em que estamos inseridos não é propício dar força, deixar desenvolver, deixar maturar esses tipos de liderança. Se quiser, de uma forma um bocadinho dramática, nós matamos a nascer tudo que nos parece ter capacidade, competência ou perspectivas novas (Nelvina Barreto, Líder MIGUELAN)”*;
- *“Às vezes, há sinais de uma liderança, mas não chega a concretizar-se, vê-se que fica muito limitada a capacidade técnica da pessoa que é líder, diz-se, “ele é um grande técnico”, mas líder, acho que tivemos só Amílcar Cabral (António Nhaga, Presidente da Ordem dos Jornalistas)”*;
- *“Não digo que os líderes dos partidos políticos não têm capacidade de liderar, eles têm, sim. Mas neste momento estão a dirigir instituições que foram trabalhadas na base do chefe. O próprio país em si, todas as organizações ou estruturas nascem na base de uma chefia, então para sair nesta situação, há um pequeno trabalho que precisa ser feito, e as pessoas vão despertar para liderança, ao invés de chefia. O próprio sistema impede que algumas pessoas sejam líderes (Samba Tenem Camara- Diretor Geral do INEP)”*;
- *“As organizações da sociedade civil estão a tentar se afirmar, mas podemos ver que antigamente era um pouco mais organizado porque tinha menos organizações e os líderes eram mais fortes e com mais conhecimentos, pessoas que muitas das vezes já tinham experiência antes de formar a sua organização (...). Esta proliferação das organizações da sociedade civil muitas das vezes sem a devida preparação, de certa forma mina também as capacidades de liderança da sociedade civil (Udé Fati, Voz de Paz)”*;
- *“Há aspectos que são positivos. Vejo diversidade, porque a resposta não pode ser única, temos diversas situações. Já tive oportunidade de ver grupos de mulheres que funcionam na área de crédito, na base de uma confiança extrema. E quando*

*há confiança, estabelecimento de regras e solidariedade e cumprimento das regras estabelecidas, geralmente os processos têm grandes resultados. Nós temos processos em que essa liderança é apenas “para o inglês ver”, como se costuma dizer. Não tem real intenção no conjunto de atender os membros ou perto da comunidade onde intervém, daí os processos são deficitários e os resultados fracos, portanto, dependemos muito da sinceridade do envolvimento de pessoas e da necessidade de trabalhar a sério entre as pessoas se tornar suficiente confiança, rigor e consenso (Raul Fernandes, Vice-Reitor da Universidade Amílcar Cabral)”;*

- *“É negativa na minha percepção. Temos algumas pessoas que estão à frente de algumas organizações há mais de dez, quinze, vinte, não faz sentido! Quando a sociedade civil não está preparada para alternância do poder, como podemos cobrar a classe política? E outra coisa, quando a pessoa está numa organização faz cinco, dez anos, quando tem que sair tem que preparar o seu sucessor, mas com uma convicção radical de que o escolhido é o único que o pode substituir. Temos uma visão, posso dizer, paternalista da liderança. Às vezes o membro fundador acha que tem que ficar até quando quiser. Se as OSC têm essa visão, como é que podemos exigir uma melhoria em termos da liderança do país? (Lesmes Monteiro, Líder MCCI)”;*
- *“Até então estamos em processo de construção de verdadeira liderança. Não podemos dizer ainda que temos liderança, isto é, se olharmos em vários ângulos. Na dimensão política, de capacidade, de relacionamento com os demais, na perspectiva de proatividade interna das instituições, na perspectiva de relação com os congêneres, ainda não temos liderança. Na perspectiva de relacionamento com a classe política, por exemplo, estamos ainda aquém do desejável. Temos uma sociedade civil que acha que o seu relacionamento com o poder político, é superior e ele é inferior. Ele está lá a favor do poder político, e não porque é um ator social importante (Seco Duarte Nhaga, Líder Bassora do Povo”.*
- *“Atualmente a corrida máxima para as pessoas é chegar na liderança para resolver os seus problemas, o que é pena. Quando se tem esta mentalidade, quando é plantada e cresce, isso frustra as pessoas. Por isso, a solução para o equilíbrio é criar bons empregos para que as pessoas possam agir livremente. Infelizmente temos essa corrida desenfreada para ter tudo sob o nosso domínio. Entretanto, muitos jovens têm ideia clara, mas só que estão a ser sufocados e corrompidos por pessoas com mentalidade que referi anteriormente. É preciso cuidar dos nossos jovens para evitar contágio dos que já estão viciados (Padre António Mbombo- Vigário Episcopal para a Pastoral)”;*
- *“Falar da sociedade civil, não estou aqui a excluir nenhuma estrutura da sociedade, inclusive os políticos porque eles também fazem parte. Simplesmente vestem outra capa para fazer um trabalho, mas são elementos da sociedade civil. Eu diria que nossas lideranças têm sido de interesse e nada mais. Por isso, define que é a oportunidade para servir a comunidade, no nosso caso é só liderança de conveniência (Pastor José Augusto, Igreja Evangélica)”;*

- *“Eu como Imam queria fazer algumas considerações: Como religiosos, temos unicamente que recomendar união entre todos, que as pessoas se unam em prol do bem estar do nosso país. Pedimos constantemente a Allah para que faça a paz reinar no nosso país. Mas há um exemplo no Alcorão referente à história do Moisés. Como profeta do Allah, Moisés pediu a Allah chuva para seu povo durante alguns dias, mas a chuva não vinha, e ele foi a Allah questionar por que a sua súplica não fora atendida e Allah respondeu-lhe que a sua súplica não fora atendida pois, ele estava a pedir chuva para um povo que tinha no seu seio mentirosos. Moisés preocupado, recorreu ao seu povo a pedir-lhes que retirassem todos os mentirosos e hipócritas e assim procederam, conseqüentemente, tiveram chuva. Isso é exemplo de que, por mais que nós queiramos a paz, se entre nós, a maioria não o quer, será difícil o trabalho da construção da paz (Aladje Mamadu Sisse - Imam da Mesquita Central do Bairro de Ajuda- Conselho Nacional Islâmico)”;*
- *“É comum nas organizações encontrar líderes autoritários que detém o poder de decisão, e esses quando falam ninguém fala. Na minha concepção, a opinião de um líder não deve ser vinculativa, há que se procurar partilhar as responsabilidades dentro de uma organização, e as decisões devem ser tomadas respeitando a opinião dos outros. Um líder tem que ter a capacidade de ouvir, para depois tomar decisão, sentar com as diferentes sensibilidades, reunir todas as estruturas da organização antes de tomar decisão (Ernesto, Associação dos Consumidores)”;*
- *“Ausência do líder ou referência a esse, condicionou todo momento que vivemos hoje. É neste contexto que entra a sociedade civil, não foge dos condicionamentos estruturais. Todas as organizações da sociedade civil são influenciadas e passam por dificuldades enormes em termos da liderança (Duarte Cocunani, Líder sindicato de oficiais de justiça)”;*
- *“A sociedade civil foi um tanto abalado quanto as organizações políticas. As mesmas guerras para o monopólio do poder no seio da sociedade política verifica-se nas organizações da sociedade civil. Nós temos assistido conflitos de diversas naturezas dentro das organizações, luta pela liderança, luta pela apropriação de coisas públicas (Issac Kabu – Coordenador de WANEP)”.*

### **3. Parte II - Workshop de reflexão: “Os Desafios de Liderar numa Sociedade em Mudança”**

O *workshop* teve três momentos importantes: primeiro, apesar de ser muito breve do ponto de vista de tempo, foi excepcional com a exibição do trecho do “filme invictos” cujo propósito fundamental era para introduzir o conceito básico de liderança adequado a um contexto frágil e socialmente fragmentado como o guineense. Serviu sobretudo como um momento de partilha e reflexão sobre os legados de liderança de Nelson Mandela.

Segundo, foi dedicado a reflexão particular mediante aplicação de questionário com o objetivo de identificar o perfil dos participantes e, simultaneamente, serviu também para cada um avaliar o desempenho das lideranças e instituições do país. Entretanto, o *workshop* reuniu representantes das organizações políticas e civis, que inclui partidos políticos, organizações das mulheres, associações juvenis, instituições académicas e investigadores independentes. Foram 74 presentes no evento em representação das suas respetivas organizações que preencheram o questionário e desse universo registou-se um desequilíbrio de participação em termos de género. Facto que reflete aquilo tem sido exatamente a realidade de participação política e social no país, com os homens a ocupar a posição de maioria com 82,43% contra apenas 17,57 das mulheres, conforme o quadro que se segue:

| % Sexo |          |
|--------|----------|
| Homens | Mulheres |
| 82,43  | 17,57    |

**Quadro 1:** Quadro de participação por sexo.

Por conseguinte, em relação a idade verifica-se um assinalável equilíbrio com a média de idade situado em 38,78%, sendo que a pessoa com a idade mais elevada na sala tinha 65 anos contrastando com a mais nova com 23 anos.

| Idade |     |     |
|-------|-----|-----|
| Média | Max | Min |
| 38,78 | 65  | 23  |

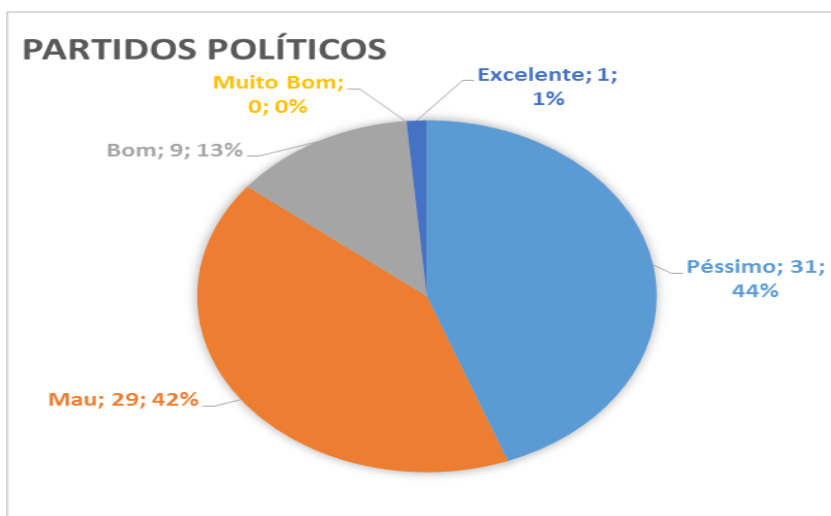
**Quadro 2:** Quadro de idade.

Pode-se admitir que em média os participantes se constituía por uma população jovem e em condições de contribuir para a reflexão e dinamização do trabalho. A nível académico mais de 50% eram possuidoras de curso superior, condição que igualmente permitiu e facilitou uma maior interação e debate sobre os propósitos do *workshop*. Ou seja, no universo de 74 participantes que preencheram o formulário, 44 têm curso superior, 15 com curso técnico e apenas 10 com o curso secundário, no entanto, vale mencionar que 5 participantes por opção, não comunicaram os seus graus académicos.

| Formação       |            |         |          |
|----------------|------------|---------|----------|
| Não comunicada | Secundária | Técnica | Superior |
| 5              | 10         | 15      | 44       |

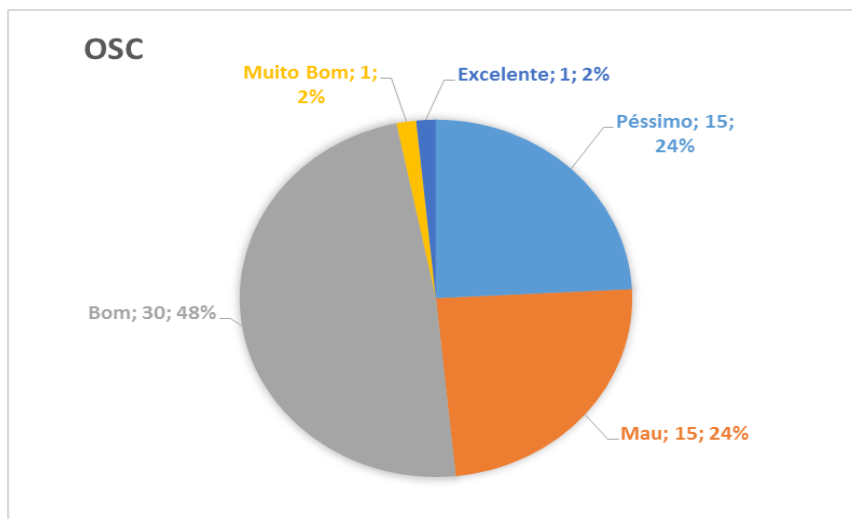
**Quadro 3:** Quadro de nível académico dos participantes

Grosso modo, o evento decorreu num clima dinâmico e participativo. Entretanto, para contrabalançar a opinião das lideranças, os participantes que também são os seus seguidores foram solicitados a preencherem um questionário diagnóstico sobre os seus níveis de satisfação com o desempenho das lideranças e instituições do país. Uma das questões era para avaliar o nível de democracia interna nas organizações política e civil. O critério era fazer a classificação a partir desses adjetivos: péssimo, mau, bom, muito e excelente. E conforme se constata no gráfico que se segue, os participantes acham que o nível de democracia interna nos partidos políticos é péssimo, conforme a classificação no gráfico que se segue:



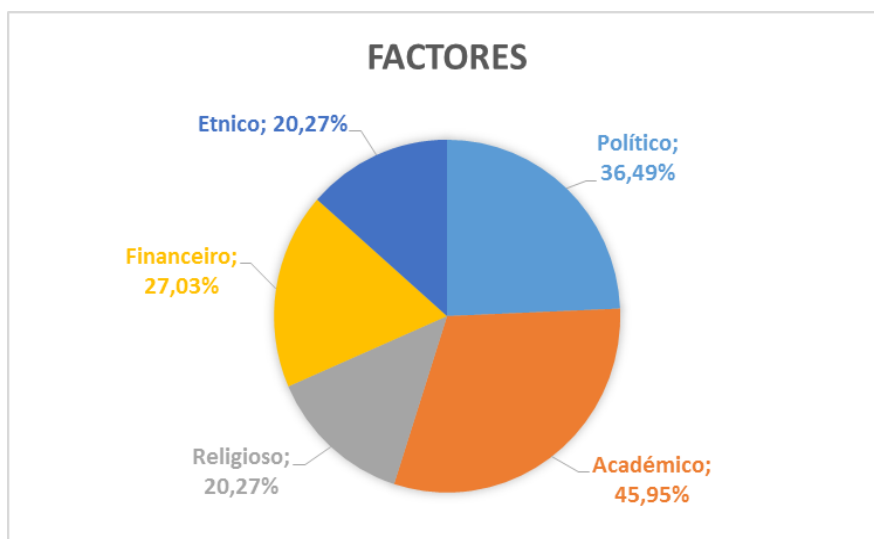
**Gráfico 1:** Nível de democracia interna nos partidos políticos.

E nessa mesma perspetiva foi observada a sociedade civil que embora apresenta maior abertura em relação as organizações políticas, com uma aprovação de 30,48%, que equivale a bom desempenho na perspetiva dos participantes, também da parte de sua estrutura interna reclama uma maior abertura para atingir os propósitos da democracia interna:



**Gráfico 2:** Nível de democracia interna na sociedade civil.

Em seguida questionados sobre quais os fatores que contribuem para a liderança política e civil na Guiné-Bissau, e com a possibilidade de escolher as seguintes opções: político, acadêmico, religioso, financeiro e étnico. Conforme se pode constatar no gráfico que se segue, o fator acadêmico e político foram indicados como os que mais influenciam na ascensão à liderança, contudo é visível também o reconhecimento de fatores de risco, sobretudo o étnico e o religioso:



**Gráfico 3:** Fatores que contribuem para a liderança política e civil na Guiné-Bissau.

Na questão seguinte o exercício foi solicitar a cada participante, dos 74 presentes, a escolherem cinco figuras políticas e cinco civis que em suas

opiniões são líderes. Entretanto, no universo de 74 participantes que preencheram o formulário, apenas 55 conseguiram identificar os seus líderes, os restantes 19 deixaram a pergunta sem preencher suas preferências, numa clara manifestação de falta de opções, ou seja, talvez não se reveem nas lideranças que o país tem.

Entretanto, a preferência ou confiança dos participantes nas lideranças políticas se revelou muito baixa em relação a número de presentes no encontro. Assim, de acordo com a indicação 27 participantes acham que Domingos Simões Pereira é o seu líder, 11 participantes indicaram Alberto Nambeia, 10 indicaram Malam Bacai Sanhá como seu líder e 8 preferem indicar o nome de Amílcar Cabral. De salientar que entre 44 personalidades indicadas na lista como líder, 41 são homens e apenas 3 mulheres, nomeadamente, Adiato Djaló Nandigna, Carmelita Pires e Suzi Barbosa, e ambas receberam uma indicação cada. Segue o quadro com a classificação completa:

| <b>Ord.</b> | <b>Nome do líder</b>        | <b>Nº de votantes</b> |
|-------------|-----------------------------|-----------------------|
| 01          | Domingos Simões Pereira     | 27                    |
| 02          | Alberto Nambeia             | 11                    |
| 03          | Malam Bacai Sanhá           | 10                    |
| 04          | Amilcar Cabral              | 8                     |
| 05          | Silvestre Alves             | 7                     |
| 06          | Agnelo Regala               | 7                     |
| 07          | João Bernardo Vieira (Nino) | 5                     |
| 08          | Nuno Nabian                 | 5                     |
| 09          | Henrique Rosa               | 5                     |
| 10          | Manuel Serifo Nhamadjo      | 5                     |
| 11          | Koumba Yalá                 | 4                     |
| 12          | José Mário Vaz              | 4                     |
| 13          | Paulo Gomes                 | 4                     |
| 14          | Botche Cande                | 4                     |

|    |                           |   |
|----|---------------------------|---|
| 15 | Carlos Gomes Júnior       | 3 |
| 16 | Francisco Fadul           | 3 |
| 17 | José Paulo Semedo         | 3 |
| 18 | Empossa lé                | 3 |
| 19 | Policiano Gomes           | 3 |
| 20 | Francisco Benante         | 3 |
| 21 | Idrissa Djaló             | 3 |
| 22 | Vicente Fernandes         | 3 |
| 23 | Luís Cabral               | 2 |
| 24 | Iancuba Indjai            | 2 |
| 25 | Afonso Té                 | 2 |
| 26 | Geraldo Martins           | 1 |
| 27 | Salvador Tchongo          | 1 |
| 28 | Fernando Mendes           | 1 |
| 29 | Carlos Correia            | 1 |
| 30 | Huco Monteiro             | 1 |
| 31 | Domingos Quadé            | 1 |
| 32 | Tatis Sá                  | 1 |
| 33 | Adiato Nandigna           | 1 |
| 34 | Aristides Gomes           | 1 |
| 35 | Florentino Mendes Pereira | 1 |
| 36 | Carmelita Pires           | 1 |
| 37 | Tcherno Djaló             | 1 |
| 38 | Helder Vaz                | 1 |
| 39 | Marciano lindi            | 1 |
| 40 | Ibraima Sorry Djaló       | 1 |
| 41 | Banor Fonseca             | 1 |
| 42 | Suzi Barbosa              | 1 |
| 43 | Victor Mandinga           | 1 |



|    |              |   |
|----|--------------|---|
| 44 | Fernando Vaz | 1 |
|----|--------------|---|

**Quadro 4:** Quadro de líderes políticos escolhidos pelos participantes.

Por outro lado, já em relação as lideranças da sociedade civil a dificuldade foi ainda bem maior, tendo o Alfredo Handem a ser o mais preferido com 10 indicações de preferências, seguido de Fodé Caramba Sanhá e Fodé Abdulai Mané, ambos com 7 e, na sequência Aissato Forbs Djaló com 6. Foram ao todo 60 nomes indicados na lista, dos quais 39 homens e apenas 11 mulheres.

| <b>Ord.</b> | <b>Nome do líder</b>   | <b>Nº de votantes</b> |
|-------------|------------------------|-----------------------|
| 01          | Alfredo Handem         | 10                    |
| 02          | Fodé Caramba Sanhá     | 7                     |
| 03          | Fodé Mané              | 7                     |
| 04          | Aissatu Forbs Djaló    | 6                     |
| 05          | Luís Nankassa          | 6                     |
| 06          | Jorge Gomes            | 5                     |
| 07          | Augusto Mário da Silva | 5                     |
| 08          | Fernando Gomes         | 5                     |
| 09          | Fatumata Djau Baldé    | 4                     |
| 10          | Oswaldo Coró Nanque    | 4                     |
| 11          | José Camnaté Nabissin  | 4                     |
| 12          | Miguel Barros          | 3                     |
| 13          | Gueri Gomes            | 2                     |
| 14          | Jamel Handem           | 2                     |
| 15          | Emanuel dos Santos     | 2                     |
| 16          | Halen Napoco           | 2                     |
| 17          | Augusta Henrique       | 2                     |
| 18          | Rute Monteiro          | 2                     |
| 19          | Luís Vaz Martins       | 2                     |

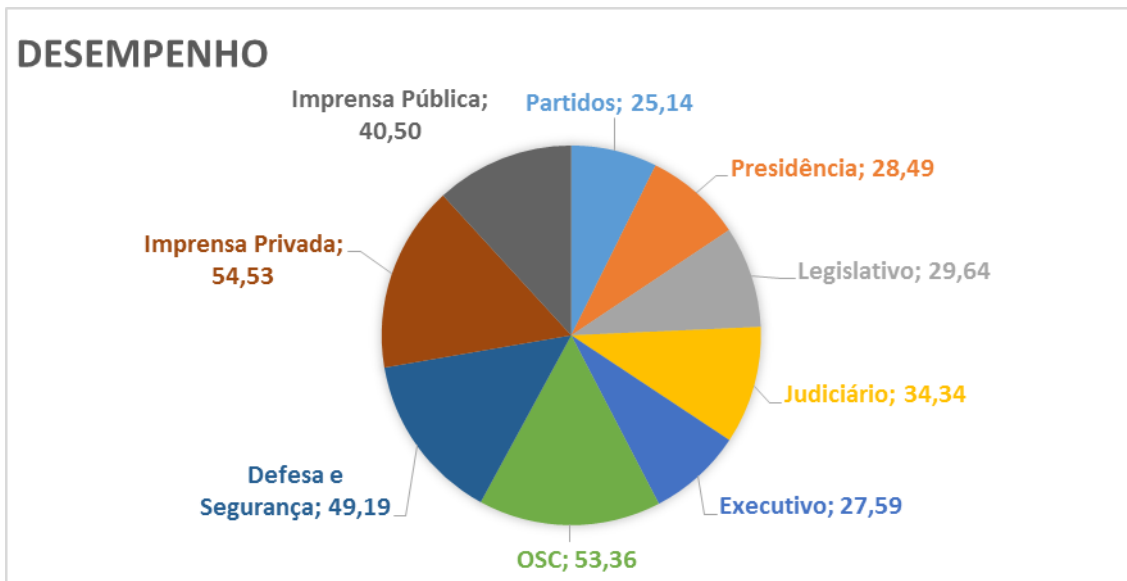
|    |                        |   |
|----|------------------------|---|
| 20 | Armando Correia Landim | 2 |
| 21 | Filomena Tipoti        | 2 |
| 22 | Aissatu Camara Indjai  | 2 |
| 23 | Fidelis Biombo Cá      | 2 |
| 24 | Santos Fernandes       | 1 |
| 25 | Qureano P. Costa       | 1 |
| 26 | Carlos Zili            | 1 |
| 27 | Baio Augusto Cabi      | 1 |
| 28 | Edson Imcompté         | 1 |
| 29 | Manuela Lopes          | 1 |
| 30 | Sambu Seck             | 1 |
| 31 | Seco Djasam            | 1 |
| 32 | Settimio Ferrazzetta   | 1 |
| 33 | Imame Armando Sissé    | 1 |
| 34 | Simão Té               | 1 |
| 35 | Lourenço da Silva      | 1 |
| 36 | Nelsiro Fernandes      | 1 |
| 37 | Ericsson Mendonça      | 1 |
| 38 | António dos Santos     | 1 |
| 39 | Braima Darame          | 1 |
| 40 | Nelson Dias            | 1 |
| 41 | Vitorino Indequé       | 1 |
| 42 | Issuf Baldé            | 1 |
| 43 | Silvina Tavares        | 1 |
| 44 | Fátima Vieira          | 1 |
| 45 | Lesmes Mutna Monteiro  | 1 |
| 46 | Zinha Vaz              | 1 |
| 47 | Fafali Kwodau          | 1 |
| 48 | Coiba Sambu            | 1 |

|    |                   |   |
|----|-------------------|---|
| 49 | Ibraima Djaló     | 1 |
| 50 | Armando da Silva  | 1 |
| 51 | Jorge Mendes      | 1 |
| 52 | Carlos Lopes      | 1 |
| 53 | Bambo Sanhá       | 1 |
| 54 | Macaria Barai     | 1 |
| 55 | João Vaz Mané     | 1 |
| 56 | Mussa Baldé       | 1 |
| 57 | Filomeno Fonseca  | 1 |
| 58 | Mamadu Sissé      | 1 |
| 59 | Tedorno Tidjane   | 1 |
| 60 | Aladje Souleimane | 1 |

**Quadro 5:** Quadro de líderes da sociedade civil escolhidos pelos participantes.

Depois desse exercício, os participantes individualmente foram ainda solicitados numa escala de 0 a 10 a atribuir o valor que acham que merece as seguintes instituições políticas e civis: Partidos Políticos, Presidência da República, Poder Legislativo, Judiciário, Executivo, Organização da Sociedade Civil, Imprensa Pública, Imprensa Privada e Força de Defesa e Segurança em relação ao desempenho no processo de consolidação democrática no país. Vale mencionar que nesse exercício foi incluído a classe castrense, muito embora não é um ator relevante no jogo democrático, mas o contexto de fragilidade político-institucional obriga fundamentalmente a medir a sua contribuição.

Contraditoriamente, os três poderes da democracia ao lado dos partidos políticos e da Presidência da República, estas duas últimas com o desempenho mais baixo, se afiguram como instituições que menos contribuem para a consolidação democrática. E a organização da sociedade civil e imprensa privada foram vistos como organizações que mais contribuem no processo de consolidação democrática, embora em conjunto todas elas apresentaram abaixo do desejável, conforme ilustra o gráfico:



**Gráfico 4:** Processo de consolidação democrática.

Outro aspeto a ressaltar que merece alguns questionamentos é o desempenho da força de defesa e segurança que embora não seja um ator relevante da democracia obteve (49,19%) contra (34,34%) do Judiciário, (29,64%) do Legislativo e (27,64%) do Executivo. Esse facto revela o baixo nível de confiança das populações nas instituições que por obrigatoriedade são pedras angulares do funcionamento democrático. Os partidos políticos foi tido pelos participantes como os que menos contribuem no processo da consolidação democrática com 25,14%, aliás, como observam muitos analistas e teóricos, não pode haver uma democracia forte com suas instituições consolidadas se os partidos políticos são fracos.

E, finalmente, o terceiro foi a realização do trabalho de grupo para refletir sobre aspetos estruturantes de funcionamento das organizações e possibilidades de estabelecimento de uma academia de treinamento para lideranças política e civil.

Sobre o funcionamento das organizações se faz necessário recorrer as premissas de Panebianco (2005) quando procurou observar os partidos políticos a partir da teoria das organizações. Segundo ele, quando nasce uma organização, quer seja política ou civil ela desenvolve um sistema característico ou similar a uma comunidade de iguais e, a medida que vai se burocratizar, desenvolve na sua estrutura interna sistema de interesses

divergentes, obviamente, que é responsável pelo surgimento de desigualdades e disputas. É, sobretudo, nesse estágio que é fundamental o papel do líder ou das lideranças para mediar os interesses em disputas e procurar estabilizar o desempenho da organização.

### **3.1. Funcionamento de estrutura Interna das organizações políticas e civis (Status Papeis, Coesão, Disciplina e Circulação de Elite)**

As organizações partidárias e civis guineenses têm funcionado como um espaço de permanente disputa de luta pelo poder, por vezes, fora da lógica dos preceitos legais e democráticos. E foi a partir dessa observação que os participantes identificaram alguns elementos em jogo:

#### **STATUS e PAPEIS**

- Fraca liderança tem contribuído para o enfraquecimento e fragmentação dos partidos e das organizações da sociedade civil.
- Dependência da organização aos recursos financeiro do líder ou de um grupo de militantes e/ou associados propicia um caráter patrimonialista, clientelista e nepotista do exercício da liderança.
- Os militantes e/ou associados com capital político, muita das vezes, dão pouco respeito aos valores, princípios e estruturas hierárquicas das organizações tem criado um ambiente de anarquia e disputa ilegal pelo poder.
- Fracas ações de fiscalização no cumprimento integral das normas que regem o funcionamento dos partidos políticos e da sociedade civil por parte de poder judicial.

#### **COESÃO**

- A falta de coesão tem resultado na proliferação de grupos de interesses que põem em causa os objetivos da organização e torna mais visível a manifestação da indisciplina.
- Fragilidade ideológica tem desviado o cumprimento dos objetivos da organização

- A crescente concepção de utilização das organizações políticas e da sociedade civil como meio de acesso aos recursos financeiros e materiais, tem contribuído para a fragilização interna das organizações.
- Falta de transparência e equilíbrio na distribuição de cargos públicos tem incentivado disputas desonestas que, muitas vezes, influenciam a queda dos governos.

### **DISCIPLINA**

- A falta de coesão interna nas organizações tem contribuído nas manifestações do incumprimento de regulamentos normativos, valores e princípios organizacionais;
- Desconhecimento de documentos normativos das organizações, nomeadamente, os estatutos, regulamentos internos e manual de procedimentos administrativos;
- Desconhecimento da legislação orientadora e do funcionamento as organizações partidárias caso da lei quadro dos partidos políticos e da lei eleitoral;
- A desestruturação da instituição família não tem contribuído para a moralização das organizações e da sociedade em geral;
- A instável relação entre os órgãos da soberania tem refletido no jogo político de luta pelo poder nas organizações políticas e civis.

### **CIRCULAÇÃO DE ELITE**

- Fraca alternância das elites na liderança das organizações tem obstaculizado o funcionamento da democracia interna;
- A concentração do poder por parte de pequenos grupos oligárquicos tem gerado além disputas acirradas pelo controlo do poder, o incumprimento de normas e procedimentos estatutários;

- A dificuldade de circulação da elite nas organizações políticas, civis e no governo tem incentivado não só o comportamento autoritário como também não está a contribuir para uma cultura de prestação de contas;
- Num contexto em que o estado se afigura como o maior empregador, a liderança foi concebida como oportunidade empreendedora para negociar cargos políticos e administrativos.

#### **4. MECANISMO E ABORDAGEM PARA O ESTABELECIMENTO DA ACADEMIA DE TREINAMENTO PARA LIDERANÇA POLITICA E CIVIL**

Partindo do pressuposto de que o mandato da UNIOGBIS é temporário e a sua permanência depende da estabilização ou não do país, no entanto, não apresenta condições estruturais e funcionais para assegurar o estabelecimento de academia de treinamento para liderança política e civil. Entretanto, essa oportunidade deve ser vista como uma ideia que só será exequível se for apropriada pelas instituições vocacionas no domínio do ensino, por exemplo, universidades e institutos de formação. E para a materialização dessa importante ideia será necessária:

- Incentivar universidades, institutos de formação e/ou organizações vocacionadas a apropriarem-se da iniciativa;
- Estabelecer acordos e parcerias com universidades e institutos do país e do estrangeiro, no sentido de garantir o estabelecimento e funcionamento da academia de treinamento para liderança política e civil;
- Garantir a adoção da iniciativa por parte das instituições acadêmicas do país numa perspectiva que garante a autonomia e rentabilidade financeira;
- Estabelecer em conformidade com as necessidades identificadas a periodicidade do funcionamento da academia, numa perspectiva de oferta temporal a curto, médio ou longo prazo;
- Definir melhor critério (sexo, idade e status) para seleção nas organizações de candidatos ao programa de treinamento de liderança;
- Definir conteúdos pedagógicos que levem em consideração as necessidades do país e das organizações;

- Priorizar o treinamento partilhado que inclui a participação das mulheres, dos jovens e homens;

## **5. POSSIBILIDADE E MECANISMOS PARA UMA LIDERANÇA PARTILHADA (MULHERES E JOVENS) NUM CONTEXTO EXTERNADO DE MUDANÇAS INDESEJÁVEIS.**

Para alcançar o propósito de uma liderança partilhada é necessário a remoção de barreiras sociais e institucionais encrustadas nas famílias e nas estratégias organizacionais que excluem e hierarquizam a participação em função do sexo e idade. Por isso, é necessário:

- Identificar mulheres e jovens líderes em diferentes segmentos sociais para capacitá-los em liderança e participação ativa na disputa democrática pelo poder;
- Promover ação de sensibilização sobre cidadania ativa em nível nacional como forma de propiciar a participação inclusiva nas esferas de decisão;
- Sensibilizar as famílias, sobretudo, pais e encarregados de educação a concederem iguais oportunidades sociais e económicas as raparigas e rapazes para que ambos possam estar em condições justas de participação;
- Promoção da participação de mulheres e jovens nas organizações políticas, sociais e civis através de instrumentos reguladores das respetivas organizações e/ou através de promoção de projetos de liderança;
- As mulheres e os jovens enquanto categorias eleitorais maioritárias precisam organizar-se para conquistar os seus espaços nas organizações políticas e civis, e através disso assumir lugares de destaque de liderança nacional.

## **6. PAPEL DAS UNIVERSIDADES E DOS MÉDIAS NA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO E DE LIDERES**

As contribuições de instituições académicas e de órgãos de comunicação social é de uma importante dimensão cívica e cultural, porque são estruturas com capacidade incomensurável no domínio de disseminação



de conteúdos que possam contribuir na transformação social, político e económico. Por isso, os seus papéis devem resumir em:

- Reforçar qualidade do ensino nas universidades para permitir uma maior preparação de quadros técnicos com o valor assente no espírito de liderança, o que implica rigor e autonomia das administrações universitárias e dos centros de formação;
- Criar centro de investigação universitária – centro de pesquisa e laboratório como principais polos de extensão de produção e partilha de conhecimento entre a comunidade académica e a sociedade;
- Contribuir de maneira eficaz na capacitação de potenciais líderes na assunção do papel ativo e consciente na esfera da tomada de decisão – esse mecanismo pode ser atingido com a realização regular de *workshop* e conferências de caráter nacional ou internacional;
- Solicitar a revisão do currículo académico nas universidades e institutos de formação tendo em conta as demandas sociais e que, sobretudo, enquadre dentro das políticas do plano estratégico nacional;
- Recrutar com rigorosidade corpo docente especializado e competente;
- Investir na capacitação e elevação do grau académico do corpo docente e técnicos administrativos;
- As mídias enquanto um dos canais com a responsabilidade de assegurar com equidade a liberdade de expressão deve pautar por princípios assentes na defesa de deontologia da classe para poder contribuir com eficácia no processo de informação, formação e transformação social;
- Investir na formação dos técnicos e na produção e difusão de programas pedagógicos com enfoque na educação para a cidadania.

## **7. CONTRIBUIÇÕES DAS LIDERANÇAS POLÍTICA E CIVIL NO PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DEMOCRÁTICA.**

As contribuições de ambas as lideranças deve ser no sentido de transformar a sociedade de forma a permitir que os cidadãos trabalhem com entusiasmo em prol de um objetivo comum. Assim, as lideranças políticas devem assentar-se nos seguintes aspetos:

- Meritocracia

- Liderança pedagógica e social
- Promoção de uma cultura do diálogo no cumprimento das regras e normas estabelecidas
- Ter uma visão clara como a sua organização pode contribuir numa visão global nos assuntos ultrapartidárias
- Uma liderança que pactue por uma cultura de construção e consolidação da paz

A liderança civil deve contribuir para consolidação democrática sendo:

- Uma liderança isenta e imparcial
- Uma sociedade civil pro-ativa

## CONCLUSÃO

Quando se fala de liderança, necessariamente, estamos a falar do poder, quer a partir de sua configuração a partir de concepção weberiana dos três tipos puros, quer a partir de abordagem da lei férrea de Michels que apregoa a existência de uma elite dominante. Entretanto, a liderança na Guiné-Bissau ao longo de sua história acumulou uma intensa luta pelo poder, por vezes com requintes de violência, traições e intrigas perpetrados, sobretudo, por atores políticos, civis e militares, que em conjunto têm dificultado o processo político nacional e que nos últimos 44 anos refletiu o fraco desempenho em termos do desenvolvimento.

Por isso, a entrevista com lideranças política e civil revela que a concepção que as lideranças guineenses têm do poder continua a ser, exatamente, aquela vinculada ao ideal autoritário em que o líder além de todo-poderoso, a sua palavra quase sempre, é concebida como lei e ordem na organização. Manifestações tipicamente do chefe no contexto do regime militar conforme alguns entendimentos presentes no trabalho. Tanto que, um dos resultados que a experiência desse trabalho permitiu observar por parte dos atuais líderes são as dificuldades que têm em se reconhecerem uns aos outros.

Vários fatores foram identificados, desde o aspeto pessoal relacionado com dificuldades que os líderes têm de apropriação dos mecanismos democráticos e procedimentos normativos organizacionais que os desvia da concepção de liderança na sua perspetiva enquanto mediador de interesses em disputa. A atitude das lideranças tem-se sobressaído mais no estabelecimento de uma relação de dominação explícita ou implícita sobre o ambiente (político ou civil) em que atua do que procurar estabelecer o equilíbrio na distribuição de interesses. Outro aspeto que é de caráter estrutural começa com as limitações financeiras das organizações que não conseguem ser autónomas face aos seus principais objetivos, porque não existe a “cultura” de pagamento das quotas ficando literalmente dependente aos recursos do líder e/ou de um dos seus militantes com poder financeiro. No que concerne a sociedade civil, observou-se a mesma situação de falta de autonomia financeira e, quase

sempre, posicionando numa relação de subserviência face as organizações políticas que financia as suas atividades. Situação que lhe coloca na impossibilidade de jogar o seu papel no sentido de influenciar decisões políticas. Além dessas evidências, também foi revelado a deficiência dos militantes e associados das organizações no que diz respeito ao conhecimento sobre os procedimentos legislativos e normativos nacionais e organizacionais.

Entretanto, a esse aspeto se soma ainda as questões das fragilidades e desorganização das instituições democráticas, com ênfase aos três poderes da democracia, cujo entendimento está patente no nível de descrença manifestado pelos participantes no *workshop*, facto que espelha concomitantemente a fragilidade das instituições e existência de lideranças fracas, factos que repercutem no mau desempenho do país em termos do processo de desenvolvimento.

Ou seja, as opiniões recolhidas tanto por parte das lideranças, quanto dos participantes no *workshop* confirmam a existência de descrença política e social no papel das instituições e, contrariamente, prevalece crença na capacidade individual das lideranças e/ou das oligarquias existentes em manipular e impor as suas vontades sobre instituições nacionais. É possível constatar essa situação quando analisado as morfologias cíclicas das sucessivas crises que o país conheceu, sobretudo durante a era democrática. Esse facto mostra claramente a crescente dependência institucional às vontades particulares e que perigosamente está a contribuir para a construção de uma sociedade politicamente desorganizada onde cada grupo ou pessoa procura apenas atingir os seus objetivos imediatos.

A principal conclusão que a partir desse trabalho pode-se tirar é o reconhecimento por parte dos atores das organizações políticas e civis de existência da fragilidade democrática, com um acentuado reflexo no desempenho autoritário das lideranças políticas e civis. Outrossim, ficou manifesta o interesse no estabelecimento de uma academia de treinamento para liderança política e civil, como uma das possibilidades para fazer correções e permitir uma liderança responsável.

Constatou-se enormes desafios tais como: existência de desequilíbrios nas oportunidades concedidas aos homens em contraposição às mulheres e

jovens; existência de barreiras sociais na família e sociedade; crise no setor educativo com incidência na perda de qualidade de ensino; baixo nível de relação institucional baseada em troca de favores em detrimento do mérito; caráter oligárquico das organizações com fraca possibilidade de circulação da elite e desconhecimento das legislações nacionais e procedimentos normativos organizacionais, etc.

Remover essas manifestações que se constituem em obstáculos ao funcionamento e consolidação democrática não é um objetivo fácil de atingir num contexto instável onde o estado não consegue promover o desenvolvimento, contudo é possível vencê-los quando todos acreditam no fortalecimento das instituições com uma intervenção equilibrada de lideranças engajadas na defesa dos valores e princípios democráticos. Essa atitude pode garantir o princípio de igualdade de direitos plasmados na Constituição da República.

Grosso modo, embora visível os obstáculos à afirmação de lideranças credíveis e capazes de sustentar a promoção do verdadeiro sentido democrático, as possibilidades de (re)generar lideranças são propícias, visto que embora prevalecem os riscos de manifestações de caris étnico-religioso, os participantes no *workshop* acreditam que os fatores políticos e acadêmicos continuam a ser principais fatores de ascensão à liderança, o que por si só é encorajador e abre possibilidades para construção de uma liderança responsável.

## **RECOMENDAÇÃO**

Partindo dos objetivos propostos que é de contribuir para o estabelecimento de uma academia de treinamento para lideranças política e civil é fundamental reconhecer que embora a liderança é um aspeto necessário, mas não é suficiente para garantir o sucesso da democracia sem conjuga-lo com outros fatores estruturais incluídos no quadro do projeto de reforma que se perspectiva executar. Nessa ordem de raciocínio, recomenda-se o seguinte:

- Estabelecer parceria com uma das instituições académicas do país que deverá assumir por completo ou parcialmente a iniciativa e assegurar o funcionamento do programa de treinamento e capaz de garantir

condições necessárias a começar pela infraestrutura, parte de coordenação e recrutamento de facilitadores e gestão dos participantes;

Aproveitar experiências consolidadas no domínio da liderança política e civil por parte de institutos internacionais e nacionais através de:

- a) Assinatura de parceria com o Instituto Kofi Annan no Ghana mediante a chancela da WANEP poderá ser de capital importância para os propósitos que se pretende, tanto no aspeto de fornecimento de materiais pedagógicos, quanto em fazer deslocar peritos para apoiar o programa de treinamento;
- b) Assinatura de parceria com Academia Ubuntu que já tem um gabinete no país e pode contribuir na transferência do seu *now how* no trabalho que tem realizado com jovens na promoção de liderança juvenil:
  - Para garantir autonomia e sustentabilidade do treinamento a longo prazo e com possibilidades mínimas ou nenhuma de dependência aos recursos internacionais e/ou do governo da Guiné-Bissau é necessário pensar numa taxa que os participantes devem pagar para ter acesso ao programa de treinamento;
  - Incentivar mulheres e jovens a aumentarem os seus engajamentos políticos e cívicos, mediante uma militância responsável e com convicção nas organizações partidárias e da sociedade civil do país;
  - O sucesso do treinamento em termos de resultado esperado está intrinsecamente dependente do sucesso do pacote do programa de reformas em curso (constitucional, lei eleitoral, administração pública, defesa e segurança), por isso, é necessário conjugar essas iniciativas para assegurar o bom desempenho democrático;
  - Envolver ocasionalmente instituições públicas, sobretudo, parlamentares e membros do governo no debate sobre liderança política, com realizações de miniconferências e cinemas-debate nas suas respetivas instalações (palácios Colinas de Boé e do governo);
  - Priorizar o treinamento de jovens líderes (raparigas e rapazes), através do trabalho prévio com organizações das mulheres e associações juvenis;
  - Pensar na criação de uma estrutura e/ou mecanismo para monitorar o desempenho político e cívico dos participantes que passaram pelo treinamento. O seguimento dos treinados pode contribuir para o fornecimento de indicadores sobre como a academia está a influenciar o comportamento das lideranças política e civil.

## **Programa de treinamento de liderança política e civil**

### **Objetivos**

O objetivo do treinamento visa reforçar a capacidade dos atores políticos e da sociedade no domínio da liderança, apresentando-lhes abordagens teóricas e práticas relacionadas com uma liderança equilibrada e responsável. E pretende também contribuir na disseminação e defesa de valores democráticos nas organizações políticas e civis.

Espera-se que ao final do treinamento os participantes tenham desenvolvido as seguintes habilidades:

- Entendimento da leitura e o estado da arte sobre regimes políticos e jurídicos a partir de contextos históricos e políticos da Guiné-Bissau, africano e mundial;
- Capacidade de análise crítica e de mediação de interesses em disputa;
- Estabelecimento de diálogo numa perspetiva comparada com diferentes abordagens de liderança, identificando os pontos comuns e divergentes;
- Capacidade de analisar a realidade político-social guineense e propor alternativas.

### **Metodologia**

O treinamento será desenvolvido em módulos curtos sob forma de aulas expositivas, palestras, cinemas debates e jogos de dinâmica de grupo. As abordagens serão participativas com métodos de seminários onde os participantes serão divididos em dois grupos, apresentadores e debatedores. Numa perspetiva que prevê troca de experiência com outras realidades, eventualmente serão realizados miniconferências com peritos em liderança política e civil que pode trazer uma visão concreta sobre boas práticas no domínio de liderança.

### **Sessões de treinamento**

#### **Sessão I**

- i. Apresentação dos objetivos do curso de treinamento;
- ii. Conceitos básicos do surgimento do Estado Moderno;
- iii. Conceitos básicos da democracia;

- iv. Breves noções da história de formação histórico-político guineense;
- v. Identidade e questão nacional;
- vi. Conceitos básicos sobre a liderança;
- vii. Dinâmica de grupo
- viii. Cinema-debate: Ghandi.

## **Sessão II**

- i. Noções e debates sobre instrumento jurídico-normativo guineense Constituição da República de Guiné-Bissau (CRGB), Lei-Quadro dos Partidos Políticos (LQPP), Lei Eleitoral (LE), Estatutos do Deputado de Assembleia Nacional Popular (EDANP) e Regimento Interno de Assembleia Nacional Popular (RIANP);
- ii. Análise sobre participação cívico-política de mulheres e jovens;
- iii. Dinâmica de grupo
- iv. A ordem política nas sociedades em mudança;
- v. Cinema-debate: The lady;
- vi. As relações entre sociedade civil e o Estado;
- vii. Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa;
- viii. Mulheres e liderança política na Guiné-Bissau.

## **Sessão III**

- i. Modelos de partido: organização e poder nos partidos políticos;
- ii. Ideologia política: direita versus esquerda;
- iii. O estado democrático e o estado autoritário;
- iv. Cinema-debate: Selma;
- v. Amílcar Cabral e liderança política e civil;
- vi. Dinâmica de grupo
- vii. Debate sobre liderança política na Guiné-Bissau;
- viii. Cinema-debate: Endgame.

## **Sessão IV**



- i. Debate africano sobre liderança política;
- ii. Cinema-debate: Invictus;
- iii. Dinâmica do Grupo
- iv. Liderança político-civil e eleições;
- v. Liderança político-civil e gestão de conflitos;
- vi. Liderança político-civil e boa governação;
- vii. Cinema-debate: cônsul de bordéus.
- viii. Conferência sobre liderança política e civil;

### **Referencias Bibliográficas**

BARROS, Miguel de & SEMEDO, Odete Costa. A Participação das Mulheres na Política e na Tomada de Decisão na Guiné-Bissau: da consciência, percepção à prática política. UNIOGBIS, 2013.

HUNTINGTON, Samuel. A Ordem Política nas Sociedades em Mudança. São Paulo, Edusp, 1975.

PANEBIANCO, Ângelo. Modelos de Partidos: organizações e poder nos partidos políticos. São Paulo, Martins Fontes, 2005.

SANTOS, Boaventura (org). Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro, Civilização brasileira, 2002.

## Anexos

### Anexo – I

#### Questionário-diagnóstico sobre nível de satisfação com o desempenho das lideranças e instituições

##### 1. Dados pessoais

Idade

Sexo

Nível de escolaridade \_\_\_\_\_

##### 2. Nível de perceção do ambiente democrático

a) Como avalia o nível de democracia interna nas organizações políticas e da sociedade civil? Marque X para organização política e Y para sociedade civil.

Péssimo

Mau

Bom

Muito bom

Excelente

b) Quais os fatores que contribuem para a promoção de liderança política e civil na Guiné-Bissau?

Político

Académico

Religioso

Financeiro



- e) Poder Executivo (Governo)
- f) Sociedade Civil (Sindicatos, Ongs e Associações)
- g) Forças de Defesa e Segurança
- h) Órgãos de Comunicação Privada (Rádios e Jornais)
- i) Órgãos de Comunicação Pública (RDN, ANG, TGB e Jornal Nô Pintchá)

FIM

## Anexo – II

### Entrevistas com lideranças políticas

#### RGB – Presidente Fernando Henrique Mendes

##### 1. Qual é a sua Opinião sobre Liderança na Guiné-Bissau?

Relativamente a questão sobre liderança na Guiné, eu enquanto líder posso falar da minha experiência e, normalmente, líder é um individuo que está a frente de uma organização política, tanto uma organização colegial que responde perante os seus órgãos que tomam a decisão e, no nosso caso, sou presidente do partido porque sou presidente da comissão permanente. No entanto, que é um órgão da direção do partido no qual tenho poderes de convoca-lo e presidi-lo, e todas as decisões que dele saem e, que normalmente o presidente expressa, são decisões dos órgãos do partido.

E nós observamos relativamente a outras formações políticas que, infelizmente, multiplicaram ao longo dessa nossa jovem democracia, muitas delas se resumem na figura do presidente que emite as suas opiniões sem ter os seus órgãos legitimados, porque a maioria dos partidos não realizam congressos e quando é dito que os partidos devem ser auscultados sobre determinado assunto, encontramos todos e, nesse aspeto, percebe-se que uns emitem mais as suas opiniões pessoal do que dos órgãos do partido.

Digo isso por experiência, e, sempre que eu apareço a emitir uma opinião pública resulta da deliberação dos órgãos e apenas sou quem tem a responsabilidade de divulgar a posição do partido, na maior parte dos casos.

Bom, liderança em África, infelizmente, apresenta muitas *nuanças* e, no caso em concreto da RGB, temos um ambiente completamente pacífico no partido. Já estou a um ano a exercer a função e estamos a exercer-la num ambiente de entendimento, o partido acabou de ultrapassar vários anos de contradição interna engendrada durante catorze anos e não foi fácil ultrapassar a situação, mas a um ano para cá, quando emergimos como líder, emergimos num contexto de reconciliação dentro do partido. Portanto, hoje o partido está a viver um ambiente de entendimento total e temos todo o partido mobilizado em

torno da figura escolhida que é de consenso, e vivo numa grande solidariedade interna.

## **2. Quais são as dificuldades (pessoal e estrutural) de liderar nas organizações?**

Pela experiência que temos enquanto líder, e não só, hoje a liderança é vista como (...), sobretudo qual é a maior dificuldade que a liderança tem partindo do nosso caso. RGB é um partido ex-parlamentar e na nossa lei-quadro dos partidos políticos só os partidos com assento no parlamento é que beneficiam por intermédio da Assembleia de um subsídio para financiar as suas atividades, mas que não é o nosso caso e, isso é uma das grandes dificuldades que sentimos, que é da ordem financeira. Ou seja, como conseguir meios mínimos para manter as estruturas funcionais, isso desde o recurso para sustentar a abertura da sede nacional e nesse momento já se reclama sede a nível das regiões para não mencionar o setores, e o partido está desprovido de fundos para financiar as suas atividades. É conhecido também de forma geral que os militantes não têm a cultura de pagar quotas que é fixado pelos próprios para poder sustentar atividades do partido, que não é o caso, porque na Guiné os militantes não pagam as suas quotas. E as lideranças são vistas como quem deve resolver todo o problema, entre os quais, problema financeiro. E quando não és um partido parlamentar ou do governo, como outrora RGB foi, quer dizer, partido do governo independentemente de estar no governo, mas que esteja posicionado para ser a qualquer momento. Quando é assim, interesses gravitam a volta do partido e os apoios veem de todos os lados, temos experiências disso, mas não é caso atual da RGB. Tanto, para RGB funcionar, mas penso que não é só a RGB é a realidade da Guiné-Bissau e os líderes são confrontados com a situação de conseguir recursos, não sei aonde, recursos através de amigos que financiam o partido, e não só. Porque também a própria situação social do país leva com que os militantes de regiões, setores solicitam ao presidente do partido e não ao partido para ajudá-los a resolver os seus problemas que são assuntos de carácter pessoal, isso constitui numa grande pressão que um líder sofre e é a partir desse tipo de relacionamento que o seu performance é medido pelos militantes e pela base. Portanto, lamentamos bastante sendo um partido extraparlamentar que não beneficia de nenhum tipo de recursos para dinamizar as suas atividades e, nós consideramos isso uma injustiça porque *a priori* o partido parte numa situação de disputa com outros partidos em grande desvantagem, sobretudo num ambiente em que o eleitorado está completamente viciado, o que não deveria ser, pelos partidos que governaram o país quase desde a independência.

## **3. Como qualifica a capacidade dos líderes em fazer a gestão do conflito nas organizações partidárias?**

É complicado e é preciso um certo jogo de cintura, também quase que permanentemente estar a sensibilizar os dirigentes o que significa uma

formação política, o que é um partido. Partido é uma organização política que tem os seus princípios e ideais que defende, portanto, são esses elementos que devem fazer reunir pessoas em torno desse partido e não os seus interesses pessoais. Eu até entendo que esse tipo de pressão que o líder recebe, não é só de tentar resolver a dinâmica do partido, mas também constantemente nos são colocados questões de fórum pessoal de dirigentes de topo a base do partido e, esse ambiente pode ser muitas das vezes condicionantes para o líder arrastar o partido ou tomar decisões menos bom para o país e, sobretudo, em olhar para o interesse imediato de conseguir recursos para financiar o partido e financiar interesses pessoais dentro do próprio partido.

#### **4. Como avalia lideranças partidárias e de sociedade civil, sobretudo no que diz respeito as suas capacidades de liderar?**

Como havia dito, líder é alguém que deve estar no topo de vida da sociedade e da organização que ele pertence e ser líder, normalmente, é ser alguém capaz de fazer aglutinar as pessoas, mas, infelizmente, é a grande dificuldade. A nossa sociedade hoje é uma sociedade problemática, as nossas leis também revelam que não são congregadoras e que nos causa uma enorme preocupação. Porque uma organização tem que ser forte e, não estou em crer dizer todos têm que ter a mesma visão sobre determinada questão, mas o líder tem que ser capaz de convencer a maioria dos seguidores sobre a ideia que une o grupo, caso contrário ele passa todo o tempo a gerir o conflito. E isso é exatamente o mal geral que hoje vive na nossa sociedade. Nossa sociedade hoje é uma sociedade completamente conflituosa e começa desde a família, associações e todas elas têm problemas de coesão interna e, muitas vezes, isso é o reflexo da pobreza. Temos um país que não está a criar condições mínimas para as pessoas viverem com dignidade, temos o Estado como maior empregador e sobretudo temos lideranças desprovidos de conteúdo do seu real papel, no entanto, temos que ter problemas na família, nas organizações de carácter político e não só, enfim o problema tem que existir na sociedade como hoje estamos a assistir. Por isso, penso que a capacitação de liderança é muito bom, e quando referimos a liderança, não é só o político e deve ser extensivas as organizações da sociedade civil e religiosas sobre os seus reais papéis de poderem ser pessoas com uma visão real de suas organizações para poderem antever as situações que podem levar ao conflito, no entanto, as suas posturas devem ser dotada de isenção, de moderação e de cedências, olhando sempre o interesse da maioria e do coletivo.

#### **PRID – Presidente Afonso Té**

##### **1. Qual é a sua Opinião sobre Liderança na Guiné-Bissau?**

Para começar talvez seremos obrigados a trazer uma pequena definição sobre liderança que entendemos que é a capacidade que um grupo de pessoas ou uma pessoa fundamentalmente deve ter, de fazer os seguidores concordarem com algo que foi programado, objetivado e dirigir os seguidores para o realizar.

E se for nessa perspectiva não teremos dificuldades de observar a definição de qual é o tipo de liderança que temos na Guiné-Bissau. E vou começar por uma liderança mais próxima que é a de Amílcar Cabral que foi capaz e, quando pegamos a varra e colocar nele torna-se difícil de medir outras lideranças. Porque é um indivíduo que foi capaz de unir pessoas de todos os quadrantes. Quando digo pessoas de todos os quadrantes estou a referir-me intelectuais, analfabetos, pessoas de diferentes grupos étnicos, de diferentes grupos sociais, de campo e da cidade. Primeiro conseguiu criar visão, objetivos e estratégias para atingir a visão definida.

Não foi necessário aplicar a chicoteada a ninguém, não bateu em ninguém, ou seja, conseguiu convencer as pessoas a irem fazer a missão. E quando recebeu pessoas dispostas a cumprir com os objetivos delineados, conseguiu geri-los no meio de tanta disparidade que existia do ponto de vista de níveis, visões, características sociais, etc, conseguiu uni-los para fazer a luta de libertação nacional. E dentro desse espaço e foi um líder que conseguiu identificar chefes. Pois, acredito que tem chefes natos, líderes natos, como também existem líderes e chefes que podem ser resultado de um trabalho. E ele nesse caso conseguiu identificar, e aqueles que ele entendeu que devem ser preparados, preparou-os. Imaginem o que pode significar pegar um analfabeto e mandá-lo para ex-União ou outra localidade para ir estudar?

E isso nos permite admitir que ele conseguiu produzir uma liderança participativa, quer dizer, ele liderou e ainda aceitou a presença de outros que participaram nesse tipo de liderança, e essa característica permitiu-lhe não só identificar os líderes, como também fez nascer outras que compõem o grupo que liderou a luta de libertação nacional e, apesar de ele não conseguir chegar ao fim, mas os outros continuaram e conseguiram e foi por isso que considero a sua liderança de participativa. Porque se fosse uma liderança ditatorial, mal quando morreu o processo iria terminar, mas como aceitou a liderança participava, morreu os líderes que ele produziu continuaram com a luta.

É nesse aspeto que está a grande proeza do Amílcar, basta ver como é que estamos nesse momento aqui na Guiné-Bissau, é só fazer uma retrospectiva para ver no que isso vai dar. Nesse caso, aqui na Guiné-Bissau, além desse líder que surgiu e que fez desenvolver o processo de luta, ele produziu chefes militares que revelaram as suas qualidades de liderança. Bem, primeiro quero dizer que os líderes nascem, como também podem ser produzidos, e isso é um grande debate na minha história sobre a liderança. Aqueles que nasceram quando são descobertos é preciso concede-los oportunidades para desenvolverem as suas capacidades natas de liderança, e os que são produzidos resultam de condições que são criadas e se tornam líderes.

E nesse caso, temos a liderança de Amílcar que é participativa que produziu outros tipos de líderes e de chefias. Produziu chefia chefe, tipo chefe militar em que ele não partilha a sua chefia com ninguém, mas, no entanto, até hoje no mundo moderno e nas forças armadas modernas é aconselhado que é sempre bom usar a liderança participativa, ou seja, o processo produziu chefias

autoritárias e participativas. E é esta última que arrasta para o caris de liderança, quer dizer, um chefe que está a utilizar métodos participativos apresenta uma capacidade de transitar rapidamente para liderança.

Nesse caso tivemos Amílcar Cabral e depois o Aristides que aguentou a carga porque ele não era um líder nato, Aristides era um liderado e é exatamente o estilo de liderança participativa de Amílcar Cabral que contribuiu para que o Aristides conseguisse concluir o processo de luta de libertação. Porque um líder deve estar atrás dos liderados, no meio dos liderados e em frente dos liderados e o Aristides não conseguia posicionar dessa forma, porque ele não era um líder, mas, no entanto, existiam outros líderes produzidos como Francisco Mendes, Luís Cabral e o Luís liderava e pode até liderar com um pendor ditatorial, mas era líder.

Aqui talvez vou ser obrigado a fazer um patamar para poder ilustrar qual foi o cone ou pirâmide de liderança que aconteceu no processo de luta de libertação nacional, com o Amílcar em cima, a produzir lideranças em diferentes níveis, com a possibilidade de progredir na liderança e como também tinha o seu espaço para liderar. Depois surgiu um grupo de líderes caboverdianos produzidos por Amílcar Cabral onde está Pedro Pires, sendo um conhecedor dos problemas sociais e identitários existentes entre caboverdianos e guineenses, porque sabia e conhecia que seria possivelmente difícil no processo de luta levar o guineense para liderar em Cabo Verde e era necessário começar a preparar lideranças cabo-verdianas para esse propósito.

Foi com base nessa estratégia que o Pedro Pires ficou encarregue da logística no sul, e quando alguém é entregue a logística numa situação de luta e de dificuldades, que inclui não só a logística militar como civil, e quando a população vinha, tinha que ir fazer a requisição junto do Pedro Pires para que este pudesse estar em contato direto com eles e, sobretudo, para que estes saibam que tem alguém com o nome do Pedro Pires que está ali para resolver os seus problemas. Da mesma forma que fez com o Pedro Pires, também fê-lo com outras pessoas. Do ponto de vista de liderança militar ou chefia militar, fez a mesma coisa com o Manecas, Osvaldo, Jota Jota e companhia limitada. E Jota Jota mais um outro combatente que agora não recordo o nome tiveram um contato muito mais direto com a população da Guiné-Bissau e são mais conhecidos do que outros guerrilheiros caboverdianos.

Também têm outros como o Julinho que faz parte de grupo de liderança que o Amílcar Cabral produziu em diferentes escalões e que considero que foi o resultado de uma liderança participativa. De forma que, quando faleceu o Amílcar ficou o Aristides, e este no seu estado de trauma quase não queria assumir a liderança, mas, a sua rejeição não é só por causa do trauma, mas porque ele não era líder, contudo foi obrigado a aceitar e, simplesmente, embarcou num processo que alguém criou e os outros prepararam para o sustentar no quadro da unidade para poder dirigir a luta de libertação nacional.



Entramos na independência e o Luís Cabral assumiu. Entretanto, também existia líderes guineenses que não eram mestiços. Entre os líderes guineenses, alguns vasculharam, mas tinham características naturais para liderança e foram construídas, mas devido as determinadas limitações que apresentavam migraram para a liderança totalitária. E é nesse quadro que se afigura o Osvaldo, Nino e mais outras pessoas de renome que destacaram. Outros talvez se tivessem a sorte de voltar as pessoas iam ter a oportunidade de conhecê-los, caso de Domingos Ramos, mas isso vamos deixar por conta do que aconteceu com ele em 1966, faleceu e não sabemos o que ele poderia vir fazer. Temos o Osvaldo que era um líder extremamente totalitário e são pessoas assim que chamo de chefes. E são essas pessoas que transitaram de liderança militar para liderança civil no pós-independência, mas essa transição não conseguiu despi-los da liderança totalitária e, isso no meu ponto de vista, deve ter acontecido por falta de preparo intelectual que poderia permiti-los gerir melhor a situação. Mas, também existem muitos intelectuais que são líderes totalitários.

Aliás, o próprio processo em si produziu consequências nefastas, porque trabalhou e produziu chefes, no entanto, nesse processo de produzir chefes, produziu com ele coisas que são próprias do ser humano, que são inveja e competição. Existem competições sadias, e esse tipo de competição sadia é que trouxe a história de peito vermelho, mas depois disso transitou para a fase insana, onde existe a tendência de assassinar o seu próximo para poder ocupar o seu lugar e isso foi um dos comportamentos que dizimou os nossos chefes militares e políticos depois da independência.

Quando saímos de independência tinha problema de guerra Nino e Tchico Mendes que depois acabou por ser sanado por iniciativa de Tchico Mendes que tinha um espírito muito mais aberto do que Nino. É preciso reconhecer isso, com a participação de João Monteiro. Ponto fulcral foi a história de 010 quando estava na prisão e estava a ser estrupada e torturada pelo 012 e 014. E queriam obriga-la a acusar o Nino, mas ela foi uma mulher bastante forte e conseguiu aguentar muita coisa. Então, nesse processo Tchico Mendes, Nino e Buscardini foram para a 2ª Esquadra para apurar se realmente existia colaboração entre Nino e 010 no lançamento de panfletos. 010 explicou que ouviu falar de Nino, mas nunca chegou a colaborar com ele, e daí o Tchico Mendes começou a entender que existe algo que não está a bater, mas cujo propósito era para incriminar o Nino e que ele Tchico Mendes não achava bom.

E Tchico Mendes era acusado de tendência pro-caboverdiana, mas não era nada disso, eu o entendia perfeitamente, a sua tendência não era pro-caboverdiana, o que ele tinha como elemento era a preservação de liderança do PAIGC como uma máquina para poder efetivamente cumprir com os objetivos de luta e do processo de desenvolvimento. Foi a partir dessa situação que os dois resolveram aproximar e não demorou o Tchico Mendes faleceu e o Nino ficou.

Depois desse grupo de liderança que temos o país não voltou mais a produzir um líder. Houve tentativa de liderança de Malam Bacai. E guerra que aconteceu entre Nino e Luís Cabral que veio desde luta de libertação, porque o Nino estava a subir de uma forma vertiginosa e estava a colocar em risco o posicionamento de Luís Cabral. Porque existia um triângulo formado pelo Amílcar, Aristides e Luís que coordenava as frentes de luta. O Nino não podia substituir Amílcar e Aristides, o alvo era Luís. E foi esse o problema que arrastou desde a luta de libertação até chegar a independência e ficou concluído com o golpe de 14 de novembro. E Nino liderou desse período até 7 de junho, mas a sua liderança totalitária começou a ser posta em causa 10 anos depois do início de sua liderança, durante o congresso extraordinário do PAIGC em 1991 na Base Aérea, momento em que Malam Bacai conseguiu colocar em evidência coisa que a Cármen Pereira não conseguiu fazer. Cármen chegou a fazer a tentativa de subir, mas o sistema de segurança não a permitiu, mas com ela estava Malam Bacai e outros, e todos os secretários regionais do partido, entre os quais, estava o Daniel Gomes. E mentor intelectual era Malam Bacai, mas a Cármen muito cedo apanhou, primeiro porque era mulher e, segundo, porque os militantes do partido não acreditava que tinha a capacidade para gerir o partido nessa altura e foi nesse contexto que perdeu o lugar de Presidente da Assembleia Nacional Popular. E para o seu lugar Nino lançou Tiago Aleluia Lopes para fazer a contra posição e a Cármen caiu e ficou na sombra. Mas, o objetivo de Malam Bacai não era a Cármen, mas era ele se autoafirmar como líder e foi exatamente o que esteve na base da guerra de 7 de junho, mas que muitos não compreenderam.

A luta de liderança entre Nino e Malam Bacai, e este último a fazer de “*Chalanger*” em relação a Nino e que arrastou até fazer eclodir a guerra. Mas o Malam Bacai para poder estar nessa luta utilizou tudo o que podia, foi quem começou com a história campo/cidade, de muçulmano contra cristãos e, para chegar a liderança de partido e naturalmente de país não dispensou nenhum meio.

Então, consequência da guerra de liderança entre Nino e Malam Bacai que fez surgir a guerra de 7 de junho, que fez acontecer o assassinato de Nino até chegar o momento em que subiu, mas não aguentou e morreu. Contudo, Malam Bacai era um líder que era mais moderno que o Nino, mais moderno que o Tchico Mendes, isso também por causa do tempo, porque liderou numa época diferente. Ele não teve capacidade de fazer liderança totalitária porque não tinha legitimidade para o fazer. Os outros tinham legitimidade militar, caso do Nino e também Tchico Mendes que tinham legitimidade militar e política. Contudo, o Malam Bacai não deixou de ser um líder totalitário. E atualmente não existem condições para o surgimento de um líder totalitário, isso acabou.

E já a nível de liderança participativa temos uma enorme dificuldade, porque conheço os atuais líderes partidários, se calhar também devo estar nessa classe, pude acompanhar como é que esses líderes trabalham nos seus respetivos partidos. E, na minha observação, essa é uma das situações

responsáveis pelos conflitos internos nos partidos, por causa da natureza de lideranças. Tendência é sempre afirmar eu é que mando, eu é que posso e todos têm que me obedecer. Mas, isso também foi e está a ser utilizado como uma forma para precaver as traições, mas não se pode ter medo das traições se és um líder, porque quando um líder começar a ter medo da traição, inevitavelmente entra no totalitarismo.

Vou-lhe dar um exemplo moderno, o 006 no seu partido é o único financiador e não admite nenhuma outra opinião senão a dele. É ele quem determina tudo, mas não determina por um assunto colegial, mas por assunto pessoal. E sempre quando chega o momento de benefícios é sempre ele quem o recebe e nesse momento deixou o partido em crise.

Também temos o XP, e a liderança de X9 foi totalitária, quer queiramos ou não, e o 007 não pode seguir o mesmo caminho porque lhe falta muita coisa para liderar, e nesse pouco que ele é obrigado a solicitar socorro de outros quadros no partido para assentar a sua autoridade e quase faz entender que o 007 está a praticar uma liderança participativa, mas no fundo não é o que está a acontecer. Porque quando se pretende nomear uma pessoa ao cargo de ministro, e se ele pronunciar algo, a pessoa nomeada tem por obrigação de retribuir algo durante a sua permanência no governo. Portanto, essa situação é já descoberta por todos e, brigam por postos e cada um promete se conseguir ocupar tal posto vai garantir recursos não só para o partido, mas para o presidente. Atualmente o 007 é o líder partidário com maior limitação, apesar de tudo, ele é obrigado sentar para escutar os seguidores, mas em determinadas fases ele entra com a sua parte por causa das limitações que tem.

Também existe outros partidos onde os militantes são mais modernos mais escolarizados, etc, etc, mas a inveja e medo de perder o cargo os impeçam de exercer uma boa liderança. Atualmente o país precisa de um líder participativo, com a capacidade de chefiar e liderar, porque estamos numa fase de crise onde é necessário essas qualidades para sair da fase de crise. E é exatamente nesse aspeto que reside a vantagem do Amílcar Cabral que conseguiu chefiar, liderar e ainda produziu outros chefes.

Existem dois tipos fundamentais de lideranças na Guiné-Bissau: liderança participativa que dirigiu o processo de luta e liderança totalitária no período pós-independência. A liderança participativa produziu chefes e líderes, contudo sabia diferenciá-los, mas pelas circunstâncias os chefes acabaram por se transformarem em líderes políticos e não conseguiram despir a roupagem de chefe para transitar para liderança e, por esse motivo, uniram as duas coisas e se transformaram em líderes totalitários.

E nesse momento, depois de todos os acontecimentos, guerra de 7 de junho, surgiu esse vazio do meu ponto de vista que deve ser preenchido por um líder participativo com a capacidade de chefiar. Embora vamos ser obrigados a procurar por que é que deve ter capacidade de chefiar, por que deve ter aquilo e por que é que não deve ter aquilo. Mas, depois vai acabar por compreender

que estamos numa situação onde não é salva-se quem poder, mas de aproveita-se quem poder, e é por causa disso que esse líder deve ter a sua parte de chefiar, mas praticando de acordo com as circunstâncias a sua disposição, uma liderança participativa. E a partir disso vamos poder avançar. Porque digo isso, porque aqui na Guiné as pessoas acham que é necessário um ditador para fazer as coisas andarem, mas não é verdade. É contrário, porque os guineenses não gostam de imposição e quando tenta-se impô-los, ele de imediato opta pelo sistema de resistência que o Amílcar Cabral definiu de que até negar, ficar calado e aceitar obedecer também são formas de resistências. E o guineense entra nessa estratégia a aguardar a oportunidade e é exatamente isso que conduz a traição na Guiné.

Então, no processo de liderança participativa é necessário criar condições para as pessoas saberem até onde podem e até onde não podem. É preciso também criar condições para quando existir trabalho para não existir inveja, ciúmes e falsas competições e para cada um saber o que deve fazer. E é necessário avaliação, e a partir disso é possível produzir um processo que pode contribuir para fazer o país sair dessa situação.

Exemplo do PRID, no PRID todas as decisões são tomadas colegialmente, também tem competências que os estatutos confere ao líder, mas quando tem que tomar decisões importantes, são sempre colegiais. É isso que muita gente não conseguiu aguentar, porque vieram do PAIGC e pensaram que o sistema ia ser o mesmo. Primeiro, tentaram-me impor isso dizendo tu és militar e tens que tomar decisão como militar e disse-lhes não. E ainda disse-lhes que antes de abandonar Bissau para aderir a luta frequentei a escola provincial de agrelados e fui comandante de castelo e além disso tínhamos a disciplina denominado parceiro chefe que é sobre liderança na visão colonial dessa altura. Depois disso fui para luta e liderei pessoas até a independência e continuei a liderar pessoas e tenho a noção de como liderar. Liderar militar é uma coisa diferente de liderar civil. E estou a procurar fazer que a liderança seja participativa, tentei fazê-lo na prática, mas ainda não está a dar certo porque no entanto alguns dirigentes e militantes abandonaram porque não conseguiram ver as suas cabeças dentro do esquema e nós continuamos. Porque acreditamos que é o único tipo de liderança que consegue tirar o país da situação em que se encontra.

## **2. Acredita na liderança que o país tem?**

Lideranças que foram produzidos, particularmente gostaria de ver sinal para poder pronunciar, mas se tomarmos o grupo acredito que estamos num processo de gestação de líderes, e penso que fundamentalmente é necessário treinar líderes. Tive sorte durante os meus estudos militares de ter cadeiras de liderança militar, que é a mesma liderança que hoje se usa pelo mundo, mas de um modo mais moderno e participativo. E uma das vertentes da liderança militar é possível constatá-lo nos militares e, primeiro quando o comandante abria a boca isso as suas ordens vai até ao fim, mas agora ele deixa o comandante do pelotão porque ele está no terreno a acompanhar o que está a

passar, sem no entanto quebrar a cadeia, mas dando-lhe possibilidade de iniciativa, contudo informando-lhe até onde deve terminar essa iniciativa. Portanto, essa é uma das formas de liderança participativa, tenho possibilidade de estudar isso durante os meus estudos nos USA e somando isso a minha experiências e nessa mesma academia os civis eram levados para estudar e depois para trabalhar no aparelho de Estado. Penso que é bom fazer uma academia de liderança, senão tendência das pessoas quando dirige é não permitir ser contrariado, mas a dinâmica de dirigir é aceitar ser contrariado e a partir disso vai conseguir observar diferentes ângulos que não se podia ver sem intervenções dos críticos. E se existir a escola de liderança eu vou participar apesar do privilégio que tenho de frequentar várias experiências e estou aqui a pensar num centro de estudos estratégicos e nele vai entrar o processo de liderança, mas não nos mesmos moldes que a academia vai pensar estrutura-lo, simplesmente será uma liderança tendo em conta objetivos estratégicos da Guiné-Bissau na sua existência enquanto Estado. Para concluir, posso dizer que a abertura democrática permitiu-nos estar no processo de parto de líderes, mas ainda não chegamos lá.

## **AS – Presidente Inocêncio Lamba**

### **1. Qual é a sua opinião sobre liderança política na Guiné-Bissau?**

Liderança política como é de conhecimento de todos é muito fraco, sem consistência falta de preparação e de muitas outras coisas que pode conduzir um individuo a ser líder. Liderança em si, vamos lá ver, mesmo que um individuo venha a ser líder tudo vai assentar nele, e depois questionamos se tem condições de assegurar a liderança. Portanto, vejamos uma coisa, quando observamos líder na Guiné-Bissau, são pessoas sem preparação e de poucos que têm a preparação é salutar observar as suas formas de intervenção na sociedade e nas suas respetivas organizações.

Em outra situação liderar é sinonimo de ter mais dinheiro do que os outros e é capaz de assegurar três ou quatro pessoas e depois não consegue continuar e vai até um determinado momento e já não aguenta mais, e de lá a própria organização começa a entrar em crise. E os outros que podiam dar as suas contribuições ficam a aguardar só numa pessoa que já não está em condições de sustentar a organização. Por isso, penso que a liderança aqui é bastante fraco, não tem consistência, os lideres não tem preparo e formação que são muito fracos.

### **2. No seu ponto de vista, como observa as lideranças partidária e civil no processo de consolidação democrática?**

O quê que acontece com a democracia na Guiné em concreto? Nós entendemos que não são só os partidos políticos que têm a missão de consolidar a democracia e esse papel cabe a todos nós – sociedade política e civil, todos nós contribuimos para a democracia. Mas, vamos lá ver, hoje o partido que está no poder consegue pegar as lideranças de sociedade civil,

quase que as compre. E o reflexo é que quando observamos a sociedade civil temos problema e se virarmos para a classe política encontramos o mesmo.

E isso tudo por quê, porque os que estão no poder conseguem inculcar na mente da sociedade civil, usando dinheiro, para desestabilizar as organizações. Veja o que está a acontecer neste momento, quase a assembleia geral de muitas organizações são financiadas pelas pessoas que estão no poder. E quando assumem o poder não se pode esperar deles um verdadeiro líder e toda a sua ação vai em defesa de quem está no poder, e se na realidade pretendemos uma sociedade civil forte, ela tem que ser independente, capaz de olhar para os problemas sociais, mas não a fazem. A guerra de números de quem tem mais dinheiro continua a ser o grande problema do país nesse momento.

Em relação a política também acontece exatamente a mesma coisa. Quem é que consegue fazer a oposição hoje? Ninguém, porque os líderes ficam dependentes de várias coisas e basta um pequeno convite de *dá-ca toma-lá* vai na sua organização e faz isto, e, de imediato a pessoa vai e cria problemas. Todas as organizações partidárias são frágeis, mas esse comportamento tem um único nome que nos leva a fragilidade é falta de meios, porque aqui as pessoas fazem a política para sobreviver e não por convicção. E quando vislumbra uma “oportunidade de receber algo” para sobreviver, até o próprio líder sacrifica a sua organização e esse tipo de comportamento é um dos grandes males que enfrentamos, pode até estar a acontecer noutros lados, mas aqui é mais frequente.

### **3. Acredita nas lideranças que o País tem?**

Não, eu tive a experiência de sociedade civil, também sou líder de um partido e posso dar exemplo do nosso próprio partido, Aliança Socialista, que nasceu com uma força que ninguém era capaz de assegurar nesse país e conseguimos tirar militantes de partidos com representação no parlamento para o nosso partido. Porque eramos uma oposição de verdade, contudo sem assento parlamentar porque o partido tinha acabado de ser fundado e com o tempo o que aconteceu é de lastimar. Ou seja, pessoas que estavam a frente na altura de fundação do partido foram os primeiros a saltar do barco e hoje onde é que estão? Obviamente nos partidos que lhes dão melhores condições, alguns como membro de Bureau político, outros como ministro e por ai vai e nós os outros que não têm a mesma intenção, acreditamos que isso é um projeto que criamos com ideais, embora não seja ideais que leva muita gente a militar num partido, mas senão tivemos essa postura nunca iríamos trazer o partido até onde chegamos.

Muitos dirigentes de outros partidos e pessoas que passaram a testa de vários ministérios passaram como militantes de Aliança Socialista, mas é isso, fazemos uma oposição que todos reconhecem que é credível, as vezes, lastima-se mas depois acaba por compreender que esses indivíduos estão habituados a uma determinada vida e quando entram numa rota onde são barrados os caminhos, infelizmente, é assim que funciona a política em África,

quem está no poder fecha aos opositores todos os canais e os fracos automaticamente rendem-se a evidência. Mas, também existem os ousados que rejeitam e preferem continuar na pobreza mas com dignidade para não criar constrangimentos aos meus filhos, para que amanhã não sejam apontados dedos sobre o comportamento do seu pai no passado, por ter levado a vida tipo saltimbanco, está aqui hoje, amanhã já muda para outro partido e, no fundo não se sabe quem é o militante de um determinado partido.

É uma realidade triste, e para mim é necessário um trabalho sério, uma preparação e é preciso também porque muitas das vezes, como os nossos militantes não têm condições de pagar as quotas para assegurar a vida do partido na realização de várias atividades, porque praticamente todos são pobres, e não se pode fazer-lhes nada, por isso estão cá hoje e amanhã já saltam para outro lado. E entregam-se por coisas que não valem nada, um punhado de coisa, um saco de arroz, um simples favor é triste.

#### **4. O que acha que é necessária fazer para fortalecer o desempenho das lideranças?**

Penso que se existe a possibilidade de criação de uma escola ou uma qualquer atividade que pode proporcionar os líderes na sua forma de estar, ou seja, de serem dotados de maiores conhecimentos possíveis, uma preparação, além disso de poderem ter o acesso ao conhecimento de outras realidades onde a liderança está muito bem assente, embora seja necessária observar condições desse país que deve ser diferente do nosso.

Por exemplo, se os partidos tinham uma subvenção do estado, como consta na lei-quadro dos partidos políticos, mas que não é respeitado e, muita das vezes, alguns partidos manifestam a sua disposição de para as eleições a qualquer momento, porque têm condições de ir para eleições e não se preocupam com outros partidos. Quando é que foi concedidos alguma subvenção de apoio eleitoral aos partidos e, mesmo para os candidatos presidenciais, isso só aconteceu uma vez durante a realização das primeiras eleições gerais no país. Um partido político que não recebe subvenção, militantes não têm condições de assegurar o pagamento de renda de sede, não diria sedes regionais, mas, pelo menos, a sede nacional e como é que pode ser um partido político.

Por isso, quer queiramos ou não, a fragilidade existe no seio de qualquer partido político, existem militantes que amam camisola de verdade e vão até um determinado momento não aguentam e saem, mas quando saem são seduzidos por um outro partido voltam a militar, às vezes, pode surtir efeito é o que aconteceu com muitos deles que conseguiram ser algo noutros partidos e isso também tem contribuído para arrastar outros para o mesmo caminho. Portanto, é necessário criação de uma escola de formação para liderança é importante também é necessário uma subvenção aos partidos políticos para poderem aguentar pura e simplesmente para não deixar a organização morrer e poder ter uma sede e, já não digo a nível regional, mas a sede nacional. É preciso também que o próprio líder tenha um “*pé-de-meia*” para assegurar

alguns militantes, não digo que vai pagar todo o mundo, mas tem aqueles que, por exemplo, prestam serviços a tempo inteiro na sede e quando chega ao final do mês não tem nada para levar a casa e essa pessoa não vai conseguir aguentar e o partido será obrigado a procurar outra pessoa que também não será capaz de assegurar todos os trabalhos administrativos. E mesmo para aqueles que têm sede quando são levados documentos é habitual encontrar as portas das sedes fechadas porque não conseguem encontrar alguém para cuidar da parte administrativa e, na maioria das vezes, os documentos são entregues nas residências dos líderes.

E se tem coisa desse género vai contribuir sobremaneira para melhorar a qualidade dos líderes, mas também fazer com que os líderes tenham a voz nas organizações, mesmo reconhecendo a existência de sensibilidades nas organizações, mas quem é o líder que não é capaz de fazer nada e espera receber apoio de um militante para suportar despesas do partido e as necessidades que o próprio líder tem? O que deveria aguentar o funcionamento dos partidos políticos era o pagamento das quotas por parte dos militantes, e qual é o militante que paga as quotas? E quando por exemplo tem grandes eventos nos partidos como congresso ou convenção e os militantes começam a ser exigidos o pagamento das quotas, vê-se logo a pessoa com mais dinheiro no partido a oferecer pagar quotas por um grande número de militantes e, nesse caso, quem recebeu o apoio é obrigado a votar nessa pessoa para assumir a liderança do partido porque ele tem dinheiro. Nesse caso, o partido funciona como uma empresa que a sua atividade é trabalhar com vista a obtenção do lucro.

E quando essa pessoa assume o partido, transforma-o na sua própria camisa, porque a comprou e, automaticamente, tem de usá-la conforme pretende, não respeita os estatutos, assina os acordos como quer e quando quer, eleva o partido para onde quer sem consultar os órgãos.

##### **5. No que concerne a liderança partilhada, acha que as mulheres e os jovens têm espaços?**

Penso que sim e hoje já começa a despontar lideranças femininas e existem líderes femininas que quando começam a expor as suas maneiras de ser, a forma de encerrar a sociedade, a sua forma tacanha de lutar para um determinado fim, notas de facto que existem mulheres capazes. Mas, é preciso continuar a incentiva-las a continuar e hoje em dia o que conta para essas coisas é a formação que as nossas mulheres não tinham e a própria situação social permitia que elas sejam secundarizadas. E ainda se formos ver a própria sociedade guineense não ajuda a mulher a ir para frente por causa das questões culturais como casamento precoce, não deve ir para a escola porque pode engravidar e a oportunidade era concedida apenas aos homens. Mas hoje esses tabus já estão a serem quebrados, mostrando que não são apenas os homens capazes, porque o país é de todos nós e deve ser construído por homens e mulheres.



Se formos verificar hoje nas universidades do país a maior percentagem é feminina e como é que podemos pegar nessas mulheres amanhã e subalterniza-las? São capacidades que estamos a produzir, é certo que podemos ter 50 ou 100 com problemas, mas vamos encontrar um número razoável com formação sólida que em nenhum momento pode ser colocado de lado. A minha única insatisfação, talvez *a priori* ainda pode ser é a questão de quotas, as mulheres precisam lutar lado ao lado com os homens para mostrar que são capazes de assumir um determinado posto e não através de quotas e, penso que isso é importante. E hoje já estamos a ver isso, no passado quem frequentava as escolas, eram apenas os homens, as mulheres não iam porque dizem que eram suscetíveis de ficarem grávidas e já não vai lugar algum, mas o homem continuava a estudar e a resolver o seu problema e quando depois encontram num determinado local ela fica complexada e não conseguia falar em público porque achava que tem uma insuficiência que não queria revelar. Mas agora, muita atenção vimos muitas mulheres advogadas, economistas, líderes de associações e em outras áreas e como não contar com elas, aliás, não existe mesmo a possibilidade de não contar com elas. Por isso, a emancipação das mulheres tem que começar pelas próprias mulheres dentro dos partidos. Por exemplo, na direção de partido Aliança Socialista temos duas mulheres, na comissão permanente temos seis mulheres entre quinze membros, na comissão política nacional que composta por quarenta e cinco membros e temos vinte e uma mulheres e noutras estruturas temos menos porque de facto quando é dada responsabilidade e não consegue executá-la e vai justificar não porque estou com filho doente, mas ela não deve ser a única a cuidar do filho, o marido tem que ajudar, se a criança adoecer se a mulher está com compromisso o marido tem que levá-la ou os pais arranjam alternativa e quando o assunto é cozinha os dois devem ir ao serviço e quando regressam vejam como resolver, mas ninguém deve ficar em casa, ou então arranjar uma empregada para cuidar da casa, por isso acredito que hoje a própria circunstância nos obriga em conceder as mulheres os seus merecidos lugares na sociedade guineense.

## **PDD – Presidente Policiano Gomes**

### **1. Qual é uma sua opinião sobre liderança política na Guiné-Bissau?**

Penso que neste momento o país está a viver uma grave crise de liderança e falamos numa perspetiva de ausência de referência e aqueles que entendemos que eram líderes no passado, hoje vivemos numa sociedade onde prevalece a dificuldade de descortinarmos-nos uns aos outros e reconhecer quem é o líder, mesmo que não seja o carismático como se costumamos dizer, mas, pelo menos aqueles que têm uma liderança isenta, estimuladora e que, sobretudo, pode dar responsabilidade e ser responsável.

Há mais de dezoito anos decorridos depois da guerra de 7 de junho estamos com problemas sociais e político de conseguir identificar um líder. Estamos numa situação de vulnerabilidade e quando alguém aparece basta sentar no poder, transforma-se rapidamente num corrupto ou num déspota, e isso fez

com que o povo está a desacreditar cada vez mais nas lideranças políticas. E essa mesma situação está a acontecer na sociedade civil, porque a intenção das lideranças da sociedade civil é chegar a liderança política como o mesmo propósito de roubar e abusar do poder. Podemos falar ou observar a liderança no aspeto religioso e tradicional, no entanto, estamos com dificuldade de observá-la na política e na sociedade civil, podemos até admitir a sua existência, mas estamos com dificuldades de identificar as lideranças com características que ressaltamos no início. Portanto, para sermos sinceros, temos que admitir a existência de crise profunda de líderes e de liderança, tanto no social como no político.

## **2. Quais são as dificuldades pessoal e estrutural que as lideranças enfrentam dentro de sua organização?**

O grande problema é a questão económica, porque quando o líder não tem fundos ou o seu próprio meio para suportar a sua liderança ele fica vulnerável e, as vezes, perde a sua autoridade porque depende de alguém que financia o funcionamento da organização, além de poder entrar numa situação de medo de expor as suas ideias porque a sua continuidade enquanto líder pode correr o risco. Porque, infelizmente, temos um Estado que quando a pessoa não está com ele te considera inimigo e não adversário e essa situação fica pior quando és um líder de uma organização e, ao mesmo tempo, funcionário público ou de uma organização da sociedade civil o sistema te inferniza a vida e pouco a pouco vai se desgastando até ficar sem força de continuar a aguentar.

Outra vulnerabilidade é que os membros das organizações políticas ou sociais não tem a cultura e/ou meios de pagamento de quotas e o líder acaba por assumir o que é coletivo, por exemplo, eu enquanto líder já paguei um valor superior a novecentos mil de quotas só com o meu salário. No nosso contexto, tanto no social quanto no político, se líder não seja determinado com convicção e amor no que está a fazer não vai demorar para abandonar o projeto. Porque ele faz tudo durante tempo todo, ele é paquete, secretário para digitar, fotocopiar e distribuir documentos e depois pergunta-se onde está os outros membros ou militantes, eles só aparecem quando há cargos para distribuir. Estou a falar com base na experiência própria de factos que existem até nas organizações de base, organizações sociais, juvenis, etc, quem está a frente é que faz o papel de escravo e ser secretário, condutor, pagador das quotas, despesas da sede e financiador do funcionamento, mas se pergunta e os outros, voltamos novamente as questões económicas.

E se o líder estiver no funcionalismo público como é o meu caso, não tenho direito a combustíveis, mas todos os outros colegas têm, não recebo subsídio, mas os outros recebem, não pode usufruir das viagens e promoção na carreira porque sou da oposição e fazem de tudo para me expulsar do serviço, mas como sou efetivo não conseguem e fico praticamente isolado, porque te dão alguns trabalhos para fazer, mas não te dão todos porque és da oposição e tudo isso acaba por fragilizar a liderança.

Não é fácil esse caminho, e cheguei a encontrar num local de desgosto com o Candjura Indjai que até então não nos conhecíamos e me disse que tem muito estima e admiração por mim e o nosso partido. Falou de sua experiência política e disse que sempre tem acompanhado com atenção a nossa intervenção e na qualidade de jovens conseguimos resistir. E tenho certeza que muita gente estando no meu lugar a passar aquilo que passo vão com certeza desistir, por vezes pode passar pela cabeça a intenção de recuar mas, continuamos a entender que é assim que se faça a caminhada para construir uma sociedade se queremos fortalecer a nossa democracia, alguém tem que se sacrificar, não podemos ficar todos na zona de conforto vai ser um perigo, mas há quem quer que todos fazemos parte do sistema.

É esse o maior problema, se estás no privado te infernizam a vida, vão destruir a sua organização e ainda não vai passar em nenhum concurso público, o aspeto é esse, a pessoa deve ser um liberal, mas mesmo sendo liberal sozinho não consegues sustentar as coisas. E a própria sociedade também está corrompida, exemplo enquanto líder há momento que tem necessidade de conversar com a comunicação social e chama os jornalistas e, depois nos seus regressos cada um deve receber cinco francos cfa de transporte e onde é que esse dinheiro sai se eles estão a prestar um serviço público. Da mesma forma chama a televisão, se és da linha do sistema os jornalistas aparecem, se não és não aparecem, mas reclamam um valor de vinte mil francos cfa.

Quer dizer são todas essas situações que um líder enfrenta e com essa precária economia achas que consegues viver, só se for pelo caminho inverso de malandragem, mas pela sinceridade não vão aparecer para fazer a sua voz chegar aos cidadãos para que possam saber que existe uma liderança diferenciada, comprometida com o país e com a sociedade civil e política.

### **3. Fala-se bastante na liderança partilhada, a nível do seu partido acha que existe espaço para mulheres e os jovens na promoção da liderança?**

Penso que existem espaços para mulheres e jovens raparigas e até estamos a fazê-la, mas tem uma coisa se elas não participam como é que podem liderar. Maior parte das jovens raparigas com a idade compreendida entre 18 a 35 anos anda preocupada mais com o seu casamento. Quando casa e tem um emprego já não quer mais nada que a torna exposta. Outra coisa é o nosso conceito de liderança feminina, se tens uma jovem líder que já tem uma família formada não consegue ficar em reunião até as 20h da noite porque pode ter problemas com o marido que começa desconfiar que ela está a ter outra relação e nesse sentido não se pode conceder liderança a alguém que não participa. Um dos aspetos da liderança é participação e também de conceder aos outros a oportunidade de participar, mas se elas não aparecem o que podemos fazer? Elas precisam conquistar e não é basta dizer também temos direitos ou estar a realizar conferências regionais.

Os jovens que estudam nas nossas universidades também não querem fazer política, eles mesmos dizem que a política não é bom e como é que podemos integrá-los. Na nossa estrutura o nosso vice-presidente é uma mulher e temos mulheres nos órgãos de destaque e, provavelmente, devemos ter 12% de mulheres e é o que temos e não podemos inventar. E todas as nossas mulheres são aquelas que passaram por processo de associativismo juvenil desde 1994 e as que nunca passaram por essa experiência quando aparecem vão e nunca mais regressam e só voltam a aparecer quando tem convenção. Quando é para reunião ou formação sempre não têm tempo, e não podemos ficar a pensar que não foram dadas a oportunidade ou não têm espaço, o espaço existe mas devem conquistá-lo.

E eu pessoalmente sou contra a ideia de quotas, porque hoje todos nós estudamos e devemos trabalhar, senão quando começamos a dar jovens mulheres quotas também, por outro lado, vamos dar aos homens. Por isso, não é por aí o caminho, talvez é necessário trabalhar mais na educação para incentivar a cultura de liderança e nós tivemos a oportunidade de vivenciar isso desde escola na estrutura organizacional que tinha chefes de turma e outros responsáveis, depois o associativismo e quando vai para a política já atinge a maturidade necessária. Estamos a perder valores de que necessitamos, temos que começar a cultivar a liderança desde jardim, no ensino primário para que eles possam começar a entender e a respeitarem aquele que foi escolhido como responsável. O responsável também precisa entender que foi escolhido mas não é o melhor e deve prestar as contas, ser o primeiro a dar exemplo e a aprender a partilhar o poder e deve reunir os principais requisitos que um líder deve ter e isso só é possível a partir da educação. Quando conseguimos implantar um bom sistema de educação que vai contribuir para que as crianças adquirirem o civismo e liderança, isso lhe permita já na fase adulta ter uma cultura de liderança e quando pegamos uma pessoa já adulta dando-lhe formação sobre a liderança ele não vai mudar de um momento a outro. Tem pessoas que já passaram por várias formações, mas continuaram na mesma, por isso tem que ser um processo cultural de valores que tem que ser incutido nas crianças e na juventude até a fase adulta.

Alguns anos atrás nas organizações juvenis as pessoas aceitavam ser lideradas, mas aceitavam também fazer balanço ao seu líder e, na altura as pessoas perguntavam até sobre a malagueta do campo de férias, mas atualmente como os valores de prestação de contas estão a desaparecer, os desvios de altas somas estão a acontecer sem nenhuma justificativa. E tudo isso foi a consequência da guerra de 7 de junho que contribuiu na destruição do nosso tecido social, económico e na liderança. Hoje temos dificuldades de reconhecer um líder na Guiné-Bissau, como foi na altura do golpe de estado que derrubou o Presidente Koumba, momento em que era procurada uma pessoa isenta, e foi encontrado o Henrique Rosa, que mesmo não seja um líder 100%, mas reunia valores que o fazia ser uma referência. Mas hoje temos dificuldade de encontrar uma referência tanto na política como na sociedade civil, posso reservar ainda que algures nas regiões podemos encontrar alguém,

mas encontrar um líder temos dificuldades, por exemplo, se nos pediram para chamar nomes de dois três líderes no país vamos passar mais de um mês a procurar, pode até existir mas vou ter dificuldades de os identificar.

#### **4. Acredita nas lideranças que o país tem?**

Atualmente, que líderes é que temos? Vou pela expressão mais baixa, temos mais comerciantes do que líder, portanto, entendo que não temos liderança nem civil nem política, estamos em crise. É verdade que ninguém é perfeito, mas os que atualmente existem não nos revemos neles, contudo devemos admitir que quando uma pessoa não tem oportunidade para mostrar não podemos saber se é bom ou não e não podemos estar a julgar. Mas para os que já tiveram oportunidade, estamos com enormes dificuldades de reconhecê-los como líderes. Sempre admitimos, quem sabe se um ou outro foi dado a oportunidade pode demonstrar a sua mais-valia, por isso, não podemos colocar todo o mundo no mesmo barco, contudo estamos a ter enormes dificuldades com os que estão a frente do país não estão a dar um bom exemplo de liderança. São gentes que apoiam a corrupção, nepotismo e levam tudo o que é do povo e estão a fazer as pessoas a desacreditarem, e já com pessoas escolarizadas temos dificuldades em escolher alguém certo que pode ajudar e fica mais difícil para os que têm o nível mais baixo, logo porque o seu conceito de liderança é ver o lado étnico, este é meu parente ou vou votar nele. Ou seja, é o meu parente que está a frente e não quer saber se ele é líder, limita-se mais ao vertente étnico do que o aspeto global.

#### **5. O que acha que pode ser feito para melhorar o desempenho das lideranças?**

Penso que é preciso fortalecer a democracia e isso vai permitir que as pessoas reconheçam que os seus adversários tanto civis quanto políticos não são os seus inimigos. Com democracia podemos fazer críticas e isso pode ajudar a corrigir aquilo que está mal, mas quando críticas e é alvo de perseguição política e social quebra a força, porque nem todos têm a força para resistir e é forçado a abandonar. Portanto, fortalecimento da democracia deve ser a primeira preocupação, depois a capacitação de líderes, porque não é basta nascer líder, mas a capacitação ajuda a reforçar a capacidade de liderança, porque uma sociedade é feita por líderes e outra coisa é expandir programas sociais nas escolas, nas universidades para criar líderes e jovens que podem ser referências, fazer intercâmbio para ir conhecer outras experiências ou trazê-los para transmitir experiências de grandes líderes que podem ser africanos ou não tanto no social como no político e são coisas que acredito pode ajudar na emancipação de uma liderança responsável, patriota e de gentes que podem estar ao serviço e não a espera de serem servidos.

#### **APU-PDGB – Presidente Nuno Na Bian**

##### **1. Qual é uma sua opinião sobre liderança política na Guiné-Bissau?**

Primeiramente, agradeço a vossa iniciativa em contactar o nosso partido APU-PDGB, apesar de ser um partido que em fevereiro próximo vai completar três anos de existência legal, com o seu registo no Supremo Tribunal. Dar-nos essa oportunidade de poder de facto expressar o sentimento do nosso partido em relação as questões colocadas.

Portanto, quero ser breve em relação a questão, liderança na Guiné-Bissau não é que não temos homens a altura para liderar, de facto numa avaliação geral podemos classificar que desde a independência a esta parte houve uma liderança falhada, quer dizer, os guineenses falharam no seu todo.

Senão vejamos, depois da independência durante a vigência do regime do partido único, PAIGC tinha condições de facto de fazer a Guiné-Bissau conhecer o caminho do desenvolvimento. Logo depois da independência houve alguns sinais positivos no que diz respeito a industrialização, a economia e a própria cultura do país começaram a conhecer alguns sinais positivos, mas depois houve queda porque os então líderes começaram a falhar, e, conseqüentemente surgiram enormes problemas, assassinatos, golpes de estado, sucessivas perturbações na governação, intrigas e muitos outros aspetos que fez com que o PAIGC na qualidade do único partido na altura começar a perder senso de responsabilidade e do que tinha que fazer para tornar a Guiné-Bissau num país próspero.

Se formos observar a sequência desses 44 anos de independência vai acabar por verificar que houve uma liderança falhada, e todo quem chega ao poder coloca o povo na expectativa e, há vinte e tal anos da democracia as pessoas começaram a ganhar alguma esperança por terem deixado o regime de partido único e entramos na democracia e então vai ter a viragem, mas não aconteceu. Todos aqueles que passaram durante esse período não foram capazes de liderar esse país por um caminho certo, portanto houve sempre falhanços de líderes que estimularam problemas sociais e conflitos militares, etc. Portanto, nunca soubemos de facto controlar o país e também os nossos líderes nunca foram capazes de demonstrar as suas capacidades de liderança, de estar a frente do povo, de dar orientações claras e diretrizes em como se deve caminhar para atingir os objetivos almejados pelos guineenses.

Portanto, é para dizer que, infelizmente, foi uma liderança falhada, mas temos esperança porque temos gentes capazes, homem capazes que de facto podem dar uma viragem a situação que estamos a viver. Presentemente, desde 2014 para cá surgiu uma esperança depois dos problemas que passaram, o PAIGC ganhou eleições gerais, e tem todos os poderes (presidência e parlamento) sob o seu controlo e é mais um facto para demonstrar que os nossos líderes até aqui não foram capazes. O nosso atual presidente é o foco da crise existente no país, porque ele é o autor principal e quem a fabricou em detrimento do proveito pessoal e de planificar como vencer as próximas eleições. Ou seja, em vez de pensar no mandato que recebeu do povo para trabalhar, organizar e desenvolver o país, já está a pensar nas próximas eleições sem antes cumprir com a missão que o povo lhe concedeu. Portanto, isso é para mostrar que ele

é um líder falhado como igualmente foram os outros e não tem a capacidade de focar nos assuntos importantes do país. A crise foi criada por ela e agora chegou o ponto que chegou e ele não tem a solução para resolvê-la e tudo isso é falhanço, os líderes que temos podem até ter visão, mas não sabem concretizá-la.

## **2. Quais são as dificuldades pessoal e estrutural que os líderes enfrentam dentro de sua organização?**

Do ponto de vista pessoal penso que um líder deve ter boas maneiras, na responsabilidade que tem perante povo e também deve trabalhar para o povo e não esperar o povo trabalhar para ele. O povo já o escolheu nas urnas e não pode estar a trabalhar para ele, e isso nunca vai funcionar e é preciso pôr de lado a ambição pessoal porque constitui em um dos aspetos mais graves desses 44 anos da nossa história. Ambições pessoais não está a deixar pessoas trabalharem para missões a que foram confiadas, porque começam logo a pensar em enriquecer, em ser o homem mais poderoso, quer dar ordens a todos e todos têm que se submeter-se a si porque és o presidente.

Quando existe a demasiada ambição em querer ser o homem mais poderoso, começa o falhanço na liderança e também começa criar problema com as pessoas e instituições. Por exemplo, o Presidente da República é uma instituição que passa a ter conflito com outras instituições do Estado e as coisas não podem funcionar. Em jeito de resumo é para dizer que no aspeto pessoal as demasiadas e descontroladas ambições dos nossos governantes as conduzem a cair nos erros que não devem fazer. No aspeto coletivo partindo que as eleições é que forma o governo e conhecemos a história do maior partido do país que é o PAIGC que tem uma história conflituosa. Durante a luta de libertação apresentava uma forte coesão porque também tinha um líder forte, Cabral foi um líder forte, então os seguidores continuaram com a sua ideologia, o que nos permitiu conquistar a independência, mas depois o PAIGC é só conflitos sucedendo conflitos, ou seja, o cruzamento de interesses pessoais na organização não lhe deixou desenvolver.

Agora o PAIGC está a tentar mudar com uma liderança nova com envolvimento de jovens na política ativa, mas ainda existem sentimentos que eles não conseguem ultrapassar, mas isso também é um processo porque não se pode de um dia para outro resolver assuntos que foram criados a 40 e 50 anos. De formas que, no aspeto coletivo, conforme estava a dizer interesses individuais de pessoas e conflitos que ocorreram desde a época de luta porque o fulano assassinou o meu irmão, fulano mandou prender o meu irmão, fulano tomou a minha mulher e todos esses factos contribuíram para generalizar o conflito que estamos a referir e no qual gerou outros tipos de conflitos.

## **3. E em relação a sociedade civil o que pode observar?**

A sociedade civil no que diz respeito a liderança me fez recordar o Henrique Rosa quando foi chamado para assumir a responsabilidade de Presidente da República e desempenhou um brilhante papel. Ele foi um bom Presidente, só

que a nossa sociedade por causa de tanta pobreza que o país enfrenta... e temos bons líderes lá fora que não estão a fazer política, mas que não tem caminho para chegar a liderança política, porque maior parte de guineenses que aqui está, senão está a fazer política dificilmente é visto como um bom líder, a não ser os religiosos que também têm pessoas capazes que podem servir o país, mas não são pessoas vocacionadas para assumir liderança governativa. Mas temos bons líderes, bons pastores, bons imames que sempre têm estado a passar mensagens positivas no sentido de criar clima de estabilidade e de paz e sossego no país, no entanto, não podem fazer a política, os que fazem a política é que estão a governar.

Agora também tem gentes na sociedade civil que são bons líderes mas que acabam por politizar as organizações que pertencem, porque tem tendência de apoiar A,B,C e D, então com isso, deixa de valor de isenção que é necessário enquanto organizações apolíticas. Mas, enfim, existem boa gente lá fora que não estão a fazer política, mas que pode ser bom ministro, bom técnico que pode dar a sua contribuição para ajudar o país avançar.

#### **4. Qual é a sua observação relativamente a liderança partilhada?**

Penso que o mundo está numa evolução e deve existir a participação e a própria Nações Unidas numa das suas cartas de recomendação consta a preocupação de integração de jovens e mulheres no processo de desenvolvimento das nações. Portanto, penso que é uma ideia sustentável e é bom de facto apostar porque repara, hoje existem muitos líderes em África, e acompanhamos a notícia em Zimbabwe o presidente de um dos grande partido a retirar para dar oportunidade aos jovens e quem me parece estar a concorrer é um jovem com 37 anos de idade. Portanto, isso é para demonstrar que força motriz da sociedade reside na juventude e, quando digo juventude, refiro-me mulheres e homens que de facto podem promover uma dinâmica de desenvolvimento sustentável. E penso que a Guiné-Bissau de facto está em cima do assunto a pensar em como promover mulheres e jovens para terem uma representação significativa na governação e liderança. Porque é neles é que esta a força para o desenvolvimento, porque são gentes com mais energia mais dinâmica, e pode até faltar-lhes a experiência, mas sempre existe o mais velho que está para transmitir experiência e conhecimento a classe que é considerada mais dinâmica que existe.

E no nosso partido isso é um assunto central. O nosso partido foi criado a três anos e hoje está num patamar político guineense muito alto tudo porque apostamos na juventude. Temos a nossa organização das mulheres que ONAMA que é bastante dinâmica, temos organização da juventude JUDA que é muito dinâmico, também temos TRADA que é organização de trabalhadores Apuanos e são essas estruturas que hoje sustentam o partido. Toda a dinâmica que se assiste, a velocidade que o partido imprime é devido a essas organizações que é sinonimo da aposta certa que fazemos na juventude.

#### **5. Acredita nas lideranças do país?**



Como dizia, essa é uma liderança falhada e presentemente temos uma liderança falhada, portanto, é preciso um diálogo nacional franco e o Presidente tem que reconhecer que falhou e todos nós enquanto homens falhamos porque não existe pessoa perfeita. E não é porque és Presidente que significa ser a pessoa mais inteligente no país, não está fora de questão, isso acontece porque chegou-se o consenso em relação a sua pessoa e o povo vota pensando que é a pessoa para estar a frente. E ninguém pode dizer que quando votamos em alguém estamos seguros 100% que essa pessoa vai nos conduzir em frente, apenas pensamos a partir dos nossos instintos que ele pode ajudar o país a seguir em frente. Mas, presentemente temos uma liderança falhada e o Presidente deve reconhecer que falhou enquanto homem e líder. E quando isso acontece vai abrir a oportunidade para um diálogo franco e transparente com todas as forças vivas que existem e dizer para eles falhei e quero colocar o meu cargo a disposição ou quero estabelecer um diálogo para recuperar o mandato que me é concedido para renovar a confiança no relacionamento com o povo.

E o povo a partir disso pode compreender que embora o Presidente falhou ele está a procurar solução para ultrapassar a crise, mas essa liderança é uma liderança falhada por completo e já se passaram três anos e, absolutamente, não existem sinais do desenvolvimento, o que foi feito? Para um país falar de três anos é muito tempo, não se fez nenhuma escola, nenhuma estrada, nenhuma universidade, nenhum hospital, não está resolvido o problema de energia, de educação quer dizer por isso é uma liderança falhada porque o povo vota a espera de ser resolvido problemas sociais, agora até hoje quais os problemas que esse governo ou Presidência da República resolveram, absolutamente nada.

Depois não se consegue observar a forma para ultrapassar a crise, está legislatura vai acabar o povo vai continuar a sofrer sem solução, portanto como diz e vou continuar a dizer é uma liderança falhada e o Presidente é o único que pode ajudar a resolver o problema e tem que reconhecer que falhou.

#### **6. Acha que faz sentido uma academia de treinamento para liderança?**

Isso é muito importante, no nosso partido com a ajuda de Deus se conseguirmos ganhar as eleições, pensamos em criar alguma coisa desse género, uma academia de treinamento ou uma alta autoridade para o desenvolvimento. O que pensamos com essa alta autoridade para o desenvolvimento é recrutar técnicos com reconhecida capacidade e experiência no exterior juntamente com os técnicos nacionais, por um período de dez anos, onde vão poder ganhar experiência e todos os problemas do país deve passar nessa estrutura para ser avaliado e dado o tratamento necessário na forma como deve ser concebido o assunto de Estado. E exatamente é o que vocês estão a pensar nele, uma academia de treinamento se quisermos chamar, onde podemos ter jovens nas áreas de administração, da política e outras para poderem conceber as políticas sociais porque é fundamental e qualquer iniciativa desta natureza vai ajudar o país porque a Guiné-Bissau está

muito recuado da realidade. E isso aconteceu porque passamos vários anos com os estudantes a saírem das universidades sem emprego e os que estão empregados não são reciclados para acompanhar a evolução tecnológicas e hoje existem ministros que não conseguem iniciar um computador e quando recebe mensagens eletrônicas chama a secretária para fazer a impressão e depois ler, por outro lado, diretores gerais, ministros e secretários de Estado não conseguem fazer uma apresentação, quer dizer estamos muito distante da realidade e é preciso que os guineenses reconheçam que temos esse *handicap* e precisamos de nos focalizar na educação para reeducar a sociedade e nós subscrevemos 100% essa iniciativa porque é muito importante.

## **UM – Presidente Agnelo Regala**

### **1. Qual é uma sua opinião sobre liderança política na Guiné-Bissau?**

Pensamos que há uma fragilidade em termos de liderança político-partidária a nível do país, o que se reflete na própria vida política do país. E pensamos que existe uma impreparação por parte dos líderes e, às vezes, a liderança surge do nada sem ter uma linha de conduta claramente definida. Portanto, esses são os aspetos que pensamos, embora temos uma visão muito clara que a liderança de facto é importante, sobretudo a nível institucional, muitas vezes temos lideranças fortes e estruturas extremamente frágeis e, particularmente, aqui na Guiné a fragilidade dessas estruturas, muitas vezes, é porque as pessoas vão atrás do que chamamos “tacho”. Por exemplo, as pessoas procuram partidos maiores porque são partidos que podem proporcionar-lhes algumas vantagens, alguns benefícios, tanto não há uma opção ideológica na escolha dos partidos, mas essencialmente as pessoas aderem por uma questão de oportunidade para não dizer de oportunismo. A nível institucional somos os defensores que pensa que o líder é importante, mas, em vez de termos líderes fortes preferíamos instituições fortes e os partidos enquanto pilares da democracia todos eles apresentam essa fragilidade, ou seja, tudo funciona em função de meios que os partidos têm.

Na verdade maior parte dos partidos não têm praticamente nada o que possibilita a mercantilização da vida política e que leva a uma partilha do poder quase com uma tendência de bipolarização de política partidária na Guiné-Bissau em torno do PAIGC e PRS que são partidos que desde o início tiveram representados no parlamento o que lhes dão a capacidade financeira de poderem atuar e ainda surgindo como alternativa do poder, automaticamente, têm maior facilidade de acesso aos apoios, financiamentos e participar na governação e tudo isso traz a vantagem.

Estamos convencidos de que o figurino vai mudar, sobretudo porque essa crise política produziu uma separação clara das águas e pensamos que a componente ideológica e posicionamento dos partidos em função de visão ideológica é capaz de introduzir novos dados no xadrez político da Guiné-Bissau e na distribuição de mandatos no parlamento. Embora saibamos que a partida o elemento mercantilismo vai continuar a ter um peso extremamente

importante, no essencial é isso, mas pensamos que há uma necessidade de uma melhor preparação dos líderes.

## **2. Quais são as dificuldades pessoal e estrutural que os líderes enfrentam dentro de sua organização?**

Muitas das vezes isso reside na impreparação e na forma como nos partidos surgem os líderes. Nesse momento entramos no risco e banalizamos de tal forma as instituições e o acesso as instituições. Hoje em dia todos acham que podem ser tudo e, isso sem querer criar situações de discriminações, mas a realidade que temos de facto é essa. Hoje é comum escutar alguém a dizer – se o fulano pode, por que é que eu não posso? – e quando se coloca um analfabeto ao nível ministerial, ao nível de possibilidade parlamentar etc, etc, automaticamente quem tem um pouco mais preparo vai dizer, se ele está lá por que eu não posso estar? Se o fulano pode ser Presidente porquê que eu não posso? Quer dizer, já não há uma consciência da exigência que de facto existe para o exercício de um determinado mandato e que um determinado posto exige. Portanto, há uma necessidade de facto de preparar pessoas de dar formações que vão permitir que politicamente um líder esteja a altura de responsabilidade que pretende assumir.

## **3. Na sua visão existe alguma diferença no desempenho da liderança política com a da sociedade civil?**

Penso que a vida política na Guiné-Bissau vem de uma longa data e experiência, há uma maior expressão política a nível dos partidos do que a nível da sociedade civil. A sociedade civil começou a ganhar forma e tem estado de facto a contribuir de alguma maneira, mas talvez ainda não da maneira tão desejada e organizada como se pretende, por forma a criar uma opinião pública que é capaz de ser um contrapoder, uma forma para pressionar e obrigar as lideranças políticas a respeitarem regras do jogo.

As regras do jogo têm que ser aceites e têm que ter como base as leis, valores, e princípios do regime que nós instauramos no país. Pensamos que há também necessidade de reforçar o setor da sociedade civil, a liderança da sociedade civil e, sobretudo, para a sociedade civil entender isso como um dever cívico e não como um refúgio para aqueles que não querem estar diretamente na política. É mais comodo ser um líder na sociedade civil do que, de facto, ser um líder político, porque fica menos exposto e se coloca como um fiel da balança e sem querer advogar uma posição clara, ou seja, fica no chove não molha, sem posicionamento.

Hoje, por exemplo, estamos a viver essa situação. Hoje sentimos o Movimento Nacional da Sociedade Civil através do seu Presidente está a assumir uma postura muito mais firme, mas, não obstante esteve quase na origem dessa crise. E eu até tive a oportunidade de o dizer que se alguma coisa veio a acontecer com esse país vai ser um grande responsável porque estava em

Conakry, sabia o que foi decidido lá e não entendemos por que razão que apareceu a dizer que não houve consenso, contrariando outras componentes da sociedade civil, sobretudo a componente religiosa que afirmou efetivamente a existência de um consenso. Porque era lá que talvez o peso da sociedade civil podia jogar, porque não tendo interesses partidários, automaticamente nós que dissemos que existe o consenso vão dizer que existe interesse, os que também dizem que não tem consenso têm o seu interesse e a sociedade civil nesse quadro o seu interesse deveria ser um interesse de criar condições de estabilidade e respeito de um compromisso que todos nós assumimos.

#### **4. E no quadro de uma visão partilhada de liderança acha que existe espaço para liderança feminina e juvenil?**

Nós pensamos que a juventude tem estado muito engajado politicamente, só não sei se é da melhor forma, mas quando observamos os jovens a agir não em função de linhas ideológicas concretas, de valores, etc, mas em função do componente mercantilista porque não militam como um dever cívico, mas a espera sempre de alguma coisa e vão sempre onde existem possibilidades de ganhar dinheiro e outros bens. E esse comportamento desvirtua, porque quando compro a sua consciência de todas as formas, amanhã não estou a lhe dever nada, não tenho compromisso com ele. Nem compromisso moral, nem compromisso político, nem compromisso ideológico, porque lhe paguei para prestar um determinado serviço e é isso a mentalidade que vigora por isso é importante trabalhar no seio da juventude para que eles possam ter uma consciência clara para saber que eles têm de defender os seus interesses e lutar para conquistar e não esperar que o futuro vai ser uma dádiva da classe política.

Têm que intervir na classe política, têm que intervir politicamente para defender um futuro melhor para a juventude para garantir melhor escola, emprego, melhores condições de trabalho e garantir o respeito pela opinião da própria juventude. E a mesma coisa falamos das mulheres e hoje falamos das quotas, mas não sentimos o envolvimento sério das mulheres na política, talvez num caso ou noutro, num partido ou noutro podemos ver algumas que têm uma base ideológica forte e mais antiga, caso do PAIGC, por causa de sua historicidade, do PRS, por causa de sua etnicidade, etc, ou seja, as pessoas vão por razões bastante específicas. Mas, de resto não se sente as mulheres muito envolvidas e quando se sente as mulheres envolvidas é através da *mandjuandade*, disto e daquilo, onde também não se vão por componente ideológica, mas por componente mercantilista e vão atrás de tal partido sem saber o porquê ou por que apostamos em tal líder.

Há uma necessidade talvez de uma melhor conscientização da juventude e da mulher para poderem, de facto, terem um papel a nível político mais importante para defender interesses de mulheres. E hoje sabemos qual é a importância das mulheres na nossa sociedade, particularmente, naquilo que é a componente económica e, são elas que garantam a subsistência familiar, já acontecia no passado, mas agora com maior clareza com essa crise. Há uma

necessidade de criar condições no sentido de lhes garantir uma melhor formação nas *mandjuandades*, nos grupos, nas associações onde estão envolvidas para lhes fazerem entender que a componente mercantilista é uma coisa passageira e têm que estarem envolvidas profundamente na criação de condições em primeiro lugar dos seus estatutos enquanto mulheres e para poderem de facto conquistar, e não serem oferecidas, as suas representatividades políticas.

Não devem aceitar questão de quotas obrigatórias onde cada partido é obrigado a colocar tantas pessoas, mas se as mulheres não se envolveram no seu partido como pode aplicar a quota? Porque os partidos vão em busca dos mandatos e não é uma instituição de benevolência, existimos para conquistar mandatos e poder, ter maior representatividade no sentido de fazer afirmar um projeto de sociedade. E quando as mulheres não se envolveram no debate, não se envolveram no partido pode até ser por deficiência da ação política do partido que não orientou ou conseguir conquistar determinadas faixas, sobretudo, de mulheres e jovens para a sua fileira. Contudo, sentimos também que nessa sociedade existe, em grande medida, alguma visão distorcida daquilo que é a política, quer dizer, as pessoas fazem da política uma coisa de “*djumba*”, de festa de comes e bebe e é aqui que talvez se sente a grande fragilidade que é sentida a nível dos partidos políticos e não só, também a nível da liderança. A nível dos partidos políticos é a ausência de uma ideologia clara, ninguém interessa se é de esquerda ou direita, portanto isso provoca um sentimento de falta de coerência para não dizer uma incoerência a nível da própria liderança nos seus do posicionamento. Quando uma pessoa que é líder de um partido toma uma posição e imediatamente a seguir em função de interesses materiais a sua posição muda. Portanto, sem ter em conta os militantes, a ideologia e sem ter em conta a posição que o partido está a defender ao longo do tempo. Verificamos isso aqui muito claramente por isso que falamos de um aspeto positivo, porque nesse processo político nem tudo parece negativo numa crise, mas, é preciso saber extrair aspetos positivos. Essa crise permitiu uma separação de águas e também permitiu identificar claramente os atores políticos e as posições que defendem, suas coerências na visão política e na de transformação dessa sociedade, e tudo isso são aspetos positivos que a crise permitiu.

### **5. Acredita nas lideranças do país?**

Penso que os líderes que o país tem, são os que temos e devemos saber lidar com eles. Mas, é o problema que colocamos sempre, o país tem líderes? Talvez a sua liderança não teve oportunidade de manifestar de forma clara e poder exercer a liderança, por exemplo, nas últimas eleições foi verificado que existia uma liderança, sobretudo, a nível governativo com ideias e projetos bem claros. Uma liderança que foi capaz de congrega a pessoas e criar um governo inclusivo e buscar todos os valores e competências para tentar transformar essa sociedade e criar outra dinâmica, mas que foi interrompido

por uma liderança frágil de um Presidente que de facto não tem consciência do papel que está a desempenhar.

Aliás, nós pensamos que hoje em dia as situações que estamos a verificar ao longo dessa crise está em torno da defesa de determinados interesses de enriquecimento rápido, lícito ou ilícito, não interessa o que interessa é enriquecer, de defesa de impunidade porque a crise foi criada para evitar a que alguns dossiês fossem levados a varra da justiça. E ainda há dias falei num encontro onde o partido esteve que o que estamos a assistir hoje é a guerra de FUNPI e as pessoas estão em torno disso basta observar as movimentações de pessoas que estavam a defender de uma forma extremamente calorosa com ardor e de repente, de forma incompreensível mudam do campo, porquê? Porque são pessoas que têm determinados compromissos, determinadas envolvências e que hoje decidiram estar juntos para se defenderem e garantir a manutenção da impunidade.

Esse é o quadro que analisamos e outros sabendo da situação existente aproveitaram-se para alimentar, aliás, quando escutamos o dirigente de um partido, porta-voz de um partido como o PRS a dizer que o seu partido já não está disposto a continuar alimentar essa crise, que é grave e que está a afetar toda a população, quer dizer, ele é que tem vindo a alimentar, contudo agora já não estão dispostos. Ou seja, uma contradição e acaba por acusar o próprio, o que é muito grave. E o grande problema é que de facto a liderança que saiu de últimas eleições, enquanto a nível partidário do partido vencedor das eleições existia um peso e uma coerência clara e, do outro lado que deveria servir de contrapeso sentimos de facto uma falta de coerência total e absoluta e que o levou a envolver numa serie de alianças que o fez se atar e sem possibilidade de escapar da situação e se tornou refém da armadilha e jogo que tentou estender ao poder político guineense.

#### **6. O que acha que é possível fazer para consolidar o papel da liderança na Guiné-Bissau?**

Penso que em primeiro lugar é preciso criar condições para formar pessoas, formar líderes porque existem casos em que os líderes surgem de forma absolutamente natural, mas é preciso mesmo para aqueles que surgem de forma natural, é preciso de facto criar condições para o aprofundamento dos seus conhecimentos. Porque hoje liderança não é só natural a pessoa precisa ter bases para dominar instrumentos que lhe possibilita desempenhar uma liderança forte que pode levar a transformação. Mas, para isso é preciso de facto uma transformação da classe política, ou seja, temos que ser capazes de fazer mudança na classe política para tentar de facto, e, não estou falar de questões etárias, estou a falar de necessidades de facto de ter novas lideranças sem ter em conta questões de idade. Porque logo depois da independência os antigos combatentes eram acusados da corrupção, mas com o evoluir da governação e do exercício do poder com a camada mais jovem, a corrupção aumentou de forma mais grave do que no passado. Portanto, é preciso também cultivar um sentido patriótico que achamos estar a

desaparecer, porque agora as pessoas olham para a sua cabeça e não para o país no seu todo, ou seja, há um anti patriotismo total e absoluto. Quando um Presidente da República e um grupo de pessoas e partidos decidem pôr o país perder dois bilhões de dólares de uma mesa redonda que ia permitir ao país transformar do ponto de vista estrutural, sobretudo, infraestrutural é grave e é um crime de lesa pátria. Portanto, mas infelizmente aqui é que reside outro fator de fragilidade que é preciso resolver, que é a questão da justiça e temos que ter uma justiça de facto justa e não uma justiça onde a corrupção toma conta de tudo, esse é um aspeto. É preciso criar condições para fazer afirmar a liderança, também para termos umas forças de defesa e segurança republicanas que respeitam a ordem independentemente de quem lá está, porque não têm que serem súditos de um poder ou alguém, têm que ser de facto súditos de poder democraticamente instaurado, independentemente das tendências étnicas, religiosas ou outras

## **PUN – Presidente Idrissa Djaló**

### **1. Qual é uma sua opinião sobre liderança política na Guiné-Bissau?**

Penso que a liderança política tem a sua história na Guiné-Bissau desde luta de libertação, tínhamos um modelo de liderança baseada no partido único de regimes que não vamos dizer ditatoriais, mas fortes e autoritários. Penso que a partir de 1992 com a abertura democrática está-se a emergir uma nova forma de liderança, que é a liderança democrática, de líderes que estão comprometidos com a democracia.

Mas, em verdade, penso que nos próprios partidos políticos, os líderes estão com dificuldades de integrar dimensão democrática e a liderança política guineense está a ser muito perseguido pelo modelo do sistema político autoritário que tínhamos no passado. Em verdade, são poucos os líderes que estão comprometidos com os valores democráticos, valores de ser um líder da democracia e de aceitar o primado da lei e muitas outras dimensões da liderança como espírito ou cultura de negociação e um conjunto de coisas que podem até não estar plasmado na constituição. Mas, que são considerados como base para uma liderança democrática, que é o respeito pelos seus adversários porque nunca serão os seus inimigos, o respeito pelas regras do jogo mesmo quando não lhe favorece, deve aceitar a cultura de utilização de meios pacíficos para fazer afirmar as suas opiniões sem recorrer o uso da violência, e é isso que está a fazer falta na Guiné-Bissau.

Não é só textos, não é só consenso, mas é a prática de dia a dia e tudo o que disse que penso estar a fazer falta a liderança guineense, e que em parte explica a incapacidade de liderança política para controlar a situação política e estabiliza-lo.

### **2. Acha que existe espaço para uma liderança partilhada com mulheres e jovens na Guiné-Bissau?**

Penso que é nisso que reside o futuro da democracia da Guiné-Bissau porque são grupos que não estão marcados pelos estigmas do passado. São mentes mais abertas que procuram o próprio caminho, vão encontrar muitas dificuldades para fazer funcionar um novo sistema, não têm referências culturais no país, a nível do mundo o que se vê, muitas vezes, são *flash* porque quando entende aquilo que está a passar num determinado momento no país, pode até entendê-lo, mas se colocar vai cair, e muitas vezes, não se consegue perceber que o que passa num determinado momento é o resultado de coisas do passado.

Por isso, precisamos ser muito tolerante no país, e temos que dar a Guiné-Bissau tempo, tempo de cometer os erros, tempo de enfrentar problemas graves e, é nesse processo que a Guiné-Bissau vai construir a sua forma de liderança. Nesse processo vai emergir jovens intelectuais comprometidos com a sociedade, com o país que não têm amarras com o sistema e que podem pensar. Jovens e mulheres são camadas mais preparadas para fazer face a tudo isso.

### **3. Quais são as dificuldades pessoal e estrutural que as lideranças enfrentam dentro de sua organização?**

Um dos problemas que as lideranças encontram bastante no terreno é a falta de crença da sociedade guineense na própria democracia. Falta de crença da sociedade na força que ela representa para a mudança de realidade sociopolítica no país. Durante muitos anos, quer na época colonial, quer durante todo o período do partido único a sociedade foi retirada o instrumento de ser ela o dono de sua vida, de ser ela o ator da mudança que quer – a ordem colonial a impunha o local onde trabalhar, o que deve cultivar, como viver, onde viver e com o seu desaparecimento, no partido único sob o domínio do autoritarismo, a atividade comercial deve ser praticada pelos Armazéns do Povo, empresas estatais e iniciativas individuais que faz uma pessoa fora cortada.

Um grupo de pessoas é que deve pensar para a sociedade, para dizer-lhe o que é bom ou mau. Penso que o desenvolvimento é obra de homens livres, porque quando um homem está desprovido da liberdade não tem nada. Então, a falta de usufruir a liberdade durante muitos anos, décadas e séculos deixou muitas das vezes a nossa sociedade com um pé atrás em relação a confiança que deveria ter com a sua própria cabeça, a sua capacidade e força para mudar a sua vida, e penso que isso é uma dimensão que nos confronta.

Outro problema é que a política foi reduzida a um negócio, fala-se muita das vezes na corrupção da elite política, mas não se fala na corrupção introduzida pelo sistema político. Por exemplo, quando oferecemos dinheiro a alguém para votar, quando reduzimos política unicamente a conquista do voto a qualquer preço, quando se entrega zingo, bicicletas e a perverter quem faz a democracia. E se formos verificar muitos dos que estão na política eram pessoas que são mandados para fazer a distribuição dos materiais e são essas



peças que desvirtuaram completamente a política e o grande trabalho que hoje temos é de mobilizar pessoas para mudarmos essa realidade. Mas, sempre fomos confrontados com a pergunta o que vou receber em troca? Ou, quê que tens para me dar? E, isso para mim é uma forma de corrupção que está no sistema.

#### **4. Na sua visão existe alguma diferença no desempenho da liderança política com a da sociedade civil?**

Não existe nenhum acontecimento por mais que seja negativo que não traz ensinamentos para a sociedade, e sou daquelas pessoas que nessas circunstâncias procura retirar aquilo que é de bom. A atual crise trouxe uma coisa nova para a Guiné-Bissau, para os políticos e para a sociedade civil. O grande facto é que os militares não interromperam esse processo que continuou a desenrolar, apesar de enorme custo que tem para o país. Vai permitir também o crescimento da cidadania ativa e, ainda vai permitir para os atores políticos lutarem dentro do quadro legal e de forma pacífica para atingir as mudanças desejáveis. Por isso, penso que isso é uma das coisas mais bonita e interessante que existe nesse processo, independentemente de ganhos que uns e outros vão ter, não é isso que me interessa, mas a nova dinâmica que nos trouxe. Muitas vezes esse tipo de problema acabava nos assassinatos, na violência e nos golpes. E estamos a lutar com JOMAV, e partidos aqueles que optaram pela via democrática, como o PAIGC que reconheceu que está a ser retirado o poder, mas a via que está a ser utilizada para contestar é só democrática. E com ele veio outros, como é o meu caso, eu já tinha afastado da política, mas uma das condições que coloquei é para jogarmos limpo, pacífico em respeito a lei e não vamos recorrer em nenhuma circunstância a violência e não vamos aceitar nunca o golpe de estado como mecanismo para resolver o problema. Isso foi sempre as condições de minha participação em qualquer espaço, porque o interessante para mim não é ganhar, mas o processo em si e a dinâmica que está a ser criada.

O que vimos também, o antigo sociedade civil quero dizer de forma formal, vimos o seu papel, mas as novas lideranças de sociedade civil de jovens e mulheres impuseram no terreno uma nova dinâmica da cidadania e souberam dar respostas nos momentos exatos e demonstrar as suas participações efetivas no processo político.

Penso que no fim desse processo vai surgir uma nova classe política em consequência do despertar da mentalidade existente e com ele vai consolidar uma nova sociedade civil, porque ao longo do processo vai surgir uma nova classe intelectual que vai desempenhar o seu papel de esclarecer e iluminar o povo. Porque penso que isso não é o papel só dos políticos e da sociedade civil, e penso que esses elementos já estão a se formarem em torno da mesa do país.

E pela primeira vez a Guiné-Bissau vai ter diversidade de atores e, cada um no seu lado, mas a volta da mesa para se entenderem e fazer avançar os acontecimentos do país.

#### **5. Acredita nas lideranças do país?**

Penso que muita das vezes as lideranças não estavam em altura, mas a certeza que tenho é que o próprio processo é que permite a regeneração de novas lideranças. Como disse, esse processo é portador de muitas sujeiras, mas também será portador de esperanças que estou a observar nas manifestações de massa que nunca tinha acontecido na Guiné-Bissau, sem o pagamento de fortuna, mas com espontaneidade e responsabilidade cidadão. Também penso que as rádios e os seus comentadores independentes que debatem questões sem compromisso tem estado a contribuir para a mudança profunda da sociedade guineense.

Particularmente, não posso dizer que estou muito contente com a crise, mas penso que essa crise se constitui numa etapa fundamental no nosso processo histórico e, sobretudo, na evolução política.

#### **6. Acha que existe algo que pode ser feito para melhorar o desempenho das lideranças política e civil da Guiné-Bissau?**

Nesse aspeto sou muito liberal, porque acredito que o próprio processo vai-se encarregar de fazer emergir novos atores políticos, da sociedade civil e de intelectuais. Aqueles que se acham que têm conhecimentos para continuarem a manipular os factos em função dos seus desejos vão descobrir que já não estão em altura. E políticos que acham que vão continuar a enganar um povo que cada vez vai ter mais informações e mais noções de sua força vão acabar por desaparecer. Por isso, admito que o próprio processo vai criar a sua liderança sem qualquer intervenção e vamos encontrar um caminho por camadas com muitas dificuldades.

#### **7. Acha que deve ser um processo natural que não requer treinamento?**

Penso que as lideranças vão entender que necessitam de formação, porque quando aumenta a exigência cada um vai procurar colmatar as suas deficiências, procurando ajuda mediante aproximação com os intelectuais ou estruturas que lhe possibilita ter uma formação. E essa emulação entre as lideranças nas suas capacidades de encontrar respostas para as situações complicadas que lhes serão colocadas e que confrontam-lhes com os seus limites de procurarem a solução. E devem ser empurradas para essa via, senão podem ser imaginadas mil propostas de formação não vão surgir efeitos porque não exige obrigatoriedade de resultados, porque no dia que eu tiver pressão forte de obrigatoriedade de resultado, serei eu mesmo a ir atrás para pedir ajuda.

## **MDG – Presidente Silvestre Alves**

### **1. Qual é uma sua opinião sobre liderança política na Guiné-Bissau?**

O processo está viciado a partida desde a criação do PAIGC com todos os objetivos mal definidos a intriga, o estatuto que substituiu o mérito, a capacidade de cada um, portanto, o estatuto porquê? Porque em fase dos objetivos de altura, quem eram os amigos é que eram promovidos, aqueles que davam garantias de fidelidade e isso a crise de Moscovo é um exemplo claro logo em 1964.

Portanto, isto distorceu a maneira de funcionar, os valores, a lealdade, a frontalidade e o processo da luta armada que não é um processo de escuteiros é um processo maquiavélico, passo o termo, em que quem lidera tem que salvar a sua subsistência e em face dos seus objetivos vai armando as suas estratégias que pode muito bem acabar por inquinar na medida em que havia neste caso dois interesses contrapostos que estavam a tentar ser harmonizados a partir do princípio da unidade da Guiné e Cabo Verde, isso acabou por criar distorções. Essas distorções foi transmutando até chegar a este período, em que sim senhor, as pessoas não são autênticas, não defendem valores, não defendem princípios e defendem conveniências.

Ora, tudo que vem do PAIGC está de alguma maneira inquinado por este pecado original. Portanto, as lideranças que temos assistidos são ou diretamente do PAIGC ou derivadas, estou a falar particularmente do PRS e, então, portanto, não podia ser isentos desses males, desses vícios, desse pecado original. As pessoas não estavam preparadas para assumir a liderança, a governação do país com o liceu fundado em 1958 é óbvio que não havia a tradição de debate, de diálogo, de saber de cultura do saber.

Portanto, isso naturalmente para quem deu o peito ao manifesto reclama uma legitimidade, reclama o direito ao descanso, o descanso do guerreiro. Isso levou a essas pessoas a habituarem-se ao bem-estar, ao consumismo e, isso é a herança que no fundo legaram as gerações que se sucederam. Não propriamente para trabalhar e servir o país, mais para se servirem, para se compensarem do sacrifício.

Esta liderança que resulta deste processo não pode ser de modo nenhum uma liderança saudável para o país.

### **2. Quais são as dificuldades pessoais e estruturais que as lideranças enfrentam dentro de sua organização?**

Se tivermos a falar do ponto de vista geral, podemos dizer que sim senhor a própria democratização nasceu mal formada, porque pronto é um processo imposto atabalhoadamente sem os meios para o efeito. Portanto, não há democracia se não houver financiamento dos partidos e, quer dizer, por mais boa vontade que se tenha e num sistema viciado como o nosso em que há compra de consciência, a Procuradoria-Geral da República nada faz para resolver esse problema, pelo contrário, vem pôr o problema dos partidos

conservarem a militância dos subscritores no mínimo mil militantes. Ora bem, portanto a procuradoria demite-se das suas funções e da sua responsabilidade. É do conhecimento público casos de assédio e compra de consciência através de tratores, de ambulâncias e de não sei o quê, que a procuradoria nunca agiu. Ora, sem financiamento dos partidos que devia existir ainda que fosse mínimo por cada voto conseguido, o partido ter direito a receber uma compensação do Estado.

Devia haver um sistema transparente, isento e imparcial em que os tribunais com competência fizessem o seu trabalho para admitir candidaturas e não prejudicar ninguém. Ora, esta democracia, é quase uma democracia de fachada, tem graves deficiências e não havendo um financiamento dos partidos, um sistema bem transparente, bem razoável, portanto não pode haver democracia pluripartidária.

Daí que assistimos a um assalto ao poder em que, sim senhor, cada partido que tem oportunidade de chegar ao poder só a única preocupação é negociar uma pasta onde possa praticar desvios. Portanto, isso não é salutar e não pode de modo nenhum contribuir para a democracia e temos vindo a assistir, inclusivamente, neste momento, o PAIGC quer a viva força que se implemente o acordo de Conakri quando de facto é uma questão ultrapassada. Devia haver neste momento um governo de tecnocratas que pudesse garantir a imparcialidade a todos, provocar uma espécie de transição, que podia ser efetivamente uma transição se as pessoas pensarem no bem do país, portanto, deveria ser uma transição que gerisse o país, criasse as condições de transparência e boa governação. Portanto, sem isso, é escusado não há lideranças que possam fazer milagres. Ou seja, dos dois partidos que têm governado o país não se pode esperar nada e como constituir uma alternativa séria e credível é um desafio maior quando não há condições de garantias de financiamento mínimo. Portanto, esta situação passará por um esforço enorme de moralização da vida pública, moralização essa que vai acompanhar com grandes medidas, nomeadamente, mecanismos de supervisão, de fiscalização da atividade governativa.

### **3. De uma forma geral como analisa as contribuições das lideranças política e da sociedade civil na consolidação da democracia na Guiné-Bissau?**

Se esse processo é viciado, é viciado do alto a baixo, ninguém tem escrúpulos nestas questões, ou seja, é vulgar dizer-se que a política é suja, pois a política tem sido até aqui marcada por um princípio animalesco, de cada um procurar abocanhar o melhor bocado para si, ora isso não é a política a meu ver. A política é um serviço público, é praticamente um sacerdócio, portanto, é para quem estiver disponível, até se calhar, qualquer coisa aceitar prescindir do seu quinhão para servir o país e efetivamente criar condições de afirmação de uma identidade e do desenvolvimento de uma sociedade de uma real autonomia senão soberania em todos os aspetos, não só política, como alimentar, económica, etc, etc.

Sem isso não há condições e a Guiné está muito longe, muito longe desses objetivos, todos os esforços feitos na primeira República ou na segunda República, após 1980 mais concretamente na abertura económica em meados dos anos 80, todos esses esforços foram postos em causa. Porque todos os beneficiários de fundos públicos para assumir a função de defesa do interesse económico do país emigraram para a política numa forma egoísta, portanto, simplesmente a pensar nas suas vantagens pessoais e predadora. Porque, pronto, foram à procura de rendimentos sem trabalho, na base da intriga, manipulação e na base de exploração de sentimentos menos nobre – é o tribalismo e a questão religiosa, etc, etc.

Portanto, não vejo condições para essa liderança política e em si mesmo a contribuir e por arrastamento vai as organizações da sociedade civil são enfeudadas de acordo com os interesses, de acordo com as disponibilidades financeiras. Vimos a sociedade civil travestir-se em diversas situações, a defender posições indefensáveis, comprometendo a sua posição ou interesses da sociedade civil que seria de defender os interesses mais profundos do povo, a sociedade civil portanto também foi envolvida nessa degeneração política.

#### **4. Acredita nas lideranças que o país tem?**

Eu não acredito, se acreditasse na liderança política do país não fazia a política, seria um homem livre, que é efetivamente algo talvez de mais caro para qualquer pessoa. Mas, a consciência do dever de contribuir leva-nos sim senhor a abdicar da nossa existência, da nossa vida, do nosso bem-estar, da nossa liberdade e até dos nossos filhos abdicamos de assumir a responsabilidade por inteiro. Porque efetivamente temos essa responsabilidade maior de ajudar a resolver o problema do país.

Em boa verdade também é resolver os problemas dos nossos filhos a prazo para não sofrerem as situações que tivemos que aguentar, tanto nessa medida é a outra forma de os servir, mas que no plano do imediato ficam prejudicados de alguma maneira.

#### **5. O que acha que é preciso fazer para melhorar o desempenho das lideranças no país?**

A única maneira de melhorar o desempenho das lideranças é através da moralização e o problema que se põe é quem que vai fazer essa moralização? Isso agora é quase um milagre ver um grupo de partidos que possam juntar-se para ajudar a inspirar confiança ao povo, para que o povo portanto veja que perante a ineficácia, perante o logro que são as soluções governativas tradicionais enraizadas e estabelecidas, há uma força nova que inspira confiança e que se justifica apostar. Portanto, de qualquer das formas haverá o problema a onde arranjar dinheiro suficiente, não para comprar os votos, mas para levar a mensagem até cada uma das tabancas para que o povo conheça

e possa ter alguma confiança, alguma inspiração para apostar numa solução nova.

**6. Como vê a questão da liderança partilhada, sobretudo na questão de inclusão das mulheres e dos jovens no processo da consolidação democrática?**

Eu não vejo a liderança partilhada por sexo ou por idade, eu vejo por homens bons e competentes, pessoas competentes, sejam mulheres, sejam homens. Infelizmente, tanto homens como mulheres, os bons estão mais arreigados, mais a distância da política do que os outros. Portanto, a má moeda expulsa a boa moeda, também aqui funciona infelizmente, portanto, aqueles que menos têm para dar, em regra, não digo que sejam todos, haverá honrosas exceções, mas 80%, 90% de políticos e das organizações da sociedade civil são pessoas que estão a procura do seu quinhão e não propriamente para servir o país, são pessoas que querem a veleidade da vida, portanto as sutilidades e isso não resolve o problema.

Por isso é que comecei por dizer que esta questão não é uma questão apenas da Guiné-Bissau é uma questão do mundo, porque mundialmente disse que a política é do interesse, o que gera a relação entre os países são os interesses. Ora, nada de mais negativo, porque o interesse é volátil, o interesse é fútil, os interesses até podem ser enganadores. Hoje penso que o meu interesse é isto e afinal o meu interesse a prazo vai-me criar problemas. Ainda esta manha estava a ouvir na RFI a situação no México, no Peru o esforço que o prelado local a igreja faz para defender as populações da poluição. As populações que a um dado momento por desespero da situação por todo o quadro que o modelo económico queria acaba por cair no desespero de procurar a subsistência, acabando por envenenar-se a si próprio. São atividades que metem mercúrio etc, e o mesmo será dizer aqui quanta gente não está a padecer de problemas cancerígenas porque manejam fertilizantes e pesticidas sem conhecimentos para os manejar e acaba por ser a primeira vítima. É o paradoxo das coisas, portanto as pessoas a tentar procurar, a tentar lutar para os seus interesses, não vê a luta pela solução imediata de um ou outro problema acaba por acarretar a prazo problemas maiores e talvez insolúveis.

É nessa medida que sim portanto digo é complicado resolver esse problema da liderança na Guiné-Bissau de moralização das diversas camadas sociais para que efetivamente há este problema de toda a gente estar já direcionada a uma busca do conforto, do bem-estar, senão de riqueza e então, sim senhor, neste emulação que em crioulo passa melhor, o *rabata-rabata* não é fácil que se reconheça a autoridade a este ou aquele para conduzir o processo, porque todos são desconfiados de todos, pesam que sim senhor que o outro está a procura exatamente daquilo que eu quero, então o melhor é ser eu a tomar para ser eu a dividir e eu decidirei o quê que fica para mim e o quê que fica para o outro. Bom, enquanto pensarmos nestes moldes vai ser difícil.

## **MP – Presidente José Paulo Semedo**

### **1. Qual é a sua Opinião sobre Liderança na Guiné-Bissau?**

A pertinência dessa iniciativa não só se prova pela liderança política que nós temos para a situação das agregações políticas, mas também pela situação da própria sociedade de um modo em geral.

Uma sociedade com poucas referências, ou melhor, as pessoas não assumem as referências, quando assim é, não podemos culpar o povo. Podemos talvez atribuir a responsabilidade aos que pretendem ser líderes, porque a liderança é ter alguém a seguir alguém, ter alguém a apontar o caminho. Para que tenha alguém a apontar o caminho, alguém tem que saber alguma coisa a mais e chamar a atenção. A sociedade está confusa em termos de liderança porque nós nos misturamos tanto que o povo não consegue ver os elementos cardeais para seguir.

O povo se perde, isto implica o quê? Implica uma preparação pelo menos destes que pretendem ser líderes, porque um dos sinais também da liderança é a própria pretensão de liderar, só que a própria pretensão de liderar não é tudo, tem que haver alguma coisa a mais que chama atenção dos potenciais liderados para dizer este é o ponto, vamos segui-lo, vamos ouvir as orientações.

Talvez podemos dizer, se a situação está assim é porque temos ausências de líderes ou de conteúdos que lhes inspiram a liderança. Ausência de líderes eu não acredito tanto porque tem muitos pretendentes a liderança, isto já é um sinal da liderança, só que não basta pretender, tem que ter conteúdo. Talvez falta é o conteúdo, não sei se estou a conseguir fazer passar a minha mensagem, falta é o conteúdo da liderança, quer dizer, aquele farol que chama a atenção ao povo para dizer vamos seguir a este homem. Sobre esta matéria vamos seguir o fulano tal, sobre outra matéria vamos seguir beltrano tal, quer no campo da sociedade de um modo geral, quer no campo da academia, quer no campo do desporto e assim também podemos falar no campo da política, no campo da educação e no campo da família.

Na sociedade os que pretendem ser líderes precisam apresentar um passo em relação aos demais, caso contrário a sociedade fica confusa e não sabe a quem seguir. Este problema manifesta-se no domínio da política pela multiplicação dos partidos políticos, que significa o quê? Significa que muitos não se reveem em tantos outros partidos que existem e querem alguma outra coisa, este não é um bom sinal, não estamos a dizer que deve se restringir a possibilidade de formação dos partidos políticos, não é isto, nós estamos apenas a apresentar a constatação fática.

Isto revela os partidos, quem olha de fora parece que não consegue ver a diferença entre estes partidos, entretanto, alguém vê, tanto assim que não se revê e prefere outra coisa. O quê que está por detrás de tudo isto? Podemos ter vários fatores, mas, dentre estes vários fatores eu gostaria de destacar a

ausência de uma liderança efetiva, mobilizadora, carismática da nossa sociedade.

## **2. De uma forma geral como analisa as contribuições das lideranças política e da sociedade civil na consolidação da democracia na Guiné-Bissau?**

A diferença aqui tem a ver com o alvo a atingir, na liderança civil o objetivo é vida particular de cada um sem se relacionar com o poder e quando se relaciona com o poder, relaciona num sentido muito residual, mais em como pode exigir o poder. Exigir do poder e limitar o poder, isto quando já estamos a falar da sociedade civil no exercício de cidadania sem falar das outras partes da sociedade se tivermos que falar de liderança religiosa, liderança académica e liderança desportiva.

Então, eu destaco a liderança a nível de inspiração de cidadania, onde temos as ONGs, as associações juvenis e as organizações da sociedade civil de um modo em geral que se preocupa mais com a vertente cidadania.

Agora, a liderança política já tem alguma coisa a mais, engloba tanto a cidadania, mas também fala do exercício do poder. Aqui o cidadão relaciona com o poder não apenas no sentido de chamar atenção ao poder na sua limitação e exigir do poder a ouvir a sua participação. Mas, a liderança política inclui tudo isto e mais o quê? A possibilidade de ser ela mesma o poder, reclama o exercício do poder no sentido de onde passa a organizar, quer dizer, reclama esse exercício quando aprende a organizar e a expressar a vontade popular.

Os eleitores nas urnas apontam e escolhem estes elementos ou esta organização, e esta organização passa a exercer o poder, quer dizer, a liderança política além de estar olhando para o estado exigindo, impondo limites, dando passo no sentido do próprio exercício do poder, quer dizer, coloca a disposição para ser visto como agente do estado.

## **3. E como observa a questão da liderança partilhada com as mulheres e os jovens?**

Nós entendemos que por esse assunto, o estilo de organização política que nós escolhemos é a democracia, que significa que o poder é exercido pelo povo através dos seus representantes, que são aqueles que apresentam, que mostram as aspirações do povo. Então, se o representante é um representante maioritário e, se temos uma sociedade maioritariamente jovem, não entendo porquê que os jovens não podem ser escolhidos para exercer o poder. Porque compreendem muito mais do que muitos e, não quero usar esta palavra, mas devo e penso que não posso fugir disso, *esquerosados* em relação ao sentimento da maioria da população.

Então, os jovens estar dispostos e devem-lhes dar oportunidades para exercer. Mas, muito mais que devem ser dados oportunidades, eles devem exigir essa tomada de posição, porque também na democracia nada é entregue de mãos



beijadas e, contrariamente do que muitos jovens andam a exigir que nos deem oportunidades, não conquistam a oportunidade.

Quando eu digo isso dos jovens, digo a mesma coisa em relação as mulheres. Não é que eu seja contra a política de quota, não, não sou contra, porque a política de quota é um subsídio que o quê? Visa reparar as desigualdades de partida, mas política de quota em si não é todo e devemos abordar a política de quota com uma certa inteligência e sabedoria. Porque não queremos também, de uma certa forma, promover a incompetência e mediocridade, não é que eu esteja a dizer que as mulheres são incompetentes e medíocres, não. Praticamos política de quota porque entendemos que quando chega o momento de corrida não conseguem atingir a meta juntamente com os homens. Por que é que não conseguem? Porque faltou alguma coisa!

Há que se compreender, faltou treinamento porque durante a infância elas eram preteridas no sentido de oportunidade no seio da família em relação aos irmãos. A título do exemplo, os rapazes de manhã quando saem vão todos para a escola, mas quando voltam a tarde as meninas sabem que têm que lavar a louça, sabem que têm que varrer a casa, talvez antes de sair para a escola tem que varrer a casa e os rapazes fazem o quê? Eles usam o tempo mais para lazer, brincadeira, então isto nós vamos esperar o mesmo resultado na escola, obviamente que não, não podemos esperar. Então desde lá as meninas começam a ser preteridas, e chega o momento de concurso público obviamente que aqueles que tiveram mais tempo para estudar, mais tempo para lazer, mais preparo vão ter melhores resultados.

Mais, não devemos nessa luta de reparar essa desigualdade de partida devemos ter um equilíbrio, não como muitos dizem 50/50, talvez não, em outras paradas pode ser porque as próprias desigualdades não são tantas, muitas vezes, ignoradas tem a ver com ordens preconceitual e segregacionista, isto não. Mais quando a desigualdade é uma desigualdade fáctica que tem a ver com a competência, com a suficiência para o exercício de determinado poder temos que ter mais cuidado de promover, mas promover com cuidado. E essas mulheres precisam ser de uma certa forma promovidas, mais uma vez, as razões que eu usei para a juventude são as mesmas.

#### **4. Acredita nas lideranças que o país tem?**

Não diverge muito com a minha introdução, a liderança do país é o reflexo de toda essa situação caótica nossa, falta de referência ou porque pouco conteúdos dos líderes para destacar. E quando é assim, nós colocamos o líder hoje e amanhã já não é a mesma coisa, as razões mudam e é isto que está nos afetar.

E no momento da escolha da liderança por vezes somos muito levianos, somos pouco criterioso e quando somos pouco criterioso acontece justamente o que está a acontecer, não é de se admitir um partido como o PAIGC depois de todo esforço para apresentar um líder e o povo escolhe e este partido em menos de um ano vem nos dizer que falhou, não teve cuidado na escolha. Porque eu acho que qualquer pessoa desapaixonada pela situação chegaria a conclusão de que perante uma forma do estado que nós escolhemos, que é o estado cujo imperador é a lei e a Constituição, o Presidente frontalmente e contrário do que

jurou vem dizer que a nossa Constituição não serve, vem dizer que as leis não servem, então manda parar tudo, depois pede um ajuntamento para criar um desenho para ser aplicado em caso em concreto, preterindo todo o pacto social feito com antecedência e crie-se esse desenho e hora depois vem a dizer que esse desenho não serve, me refiro o acordo de Conacri, depois avança para outro. Este Presidente quer simplesmente reconduzir o país século xv do absolutismo, ausência de lei, quer dizer, o estado sou eu, ele é que diz o quê que tem que ser feito no momento e até na época das monarquias antigas, o rei quando dizia o que dizia, não se revogava, mas ele não só revoga como esquece e diz que não diz.

## **5. O que acha que precisa ser feito para consolidar o papel das lideranças?**

Mais uma vez volto a minha introdução, preparação, criar seminários, treinar líderes porque eu acho que há uma coisa positiva na multiplicação dos pretendentes à liderança já é uma coisa positiva, mostra inconformismo, outros acham que isto é ruim, isto não serve, eu acho positivo. Mostra inconformismo que as pessoas não se reveem, então, estas tantas pessoas que têm aspiração pela liderança a sociedade, o estado, as organizações devem fazer de tudo para ver se lhes equipa ao ponto de destacarem entre a sociedade para poder liderar porque a sociedade precisa de líder.

### **CD – Presidente Paulino Empossa lé**

#### **1. Qual é uma sua opinião sobre liderança política na Guiné-Bissau?**

Muito bom dia e obrigado pela presença e, sobretudo, pela questão colocada sobre liderança. Liderança é um termo um pouco difícil de definir e mesmo eu aqui não posso afirmar que sou líder, pessoas que te amam, que te respeitam e que reconhecem em ti a tal pessoa é que te consideram líder. Uma pessoa não pode auto afirmar-se que é líder, outras pessoas que o dão o título de líder, através do seu comportamento e de um conjunto de coisas que acabei de mencionar é que te concede a liderança.

Um líder quando está a frente de um grupo ou de cidadãos, estes sentem-se que estão perante um líder, é uma encarnação, um espírito e uma coisa que nem todos têm e que todos admiram, por isso, nesse âmbito é difícil definir um líder.

Como por exemplo, Nino vieira era um líder e quando passava todos sentiam que estava a passar o Nino Vieira e, independentemente do que fez e do que deixou de fazer, ele era um líder. A sua passagem era percebida por qualquer cidadão comum que sente que está a passar uma pessoa diferente e que é líder. Eu aqui onde estou não posso afirmar que sou líder, pessoas é que me vão considerar líder, porque não se pode auto proclamar a liderança, porque é um tipo de carisma e adjetivo que lhe é intitulado mediante as suas contribuições.

E na Guiné-Bissau para dizer a verdade falta essa figura de encarnação, uma figura que quando é vista sente-se a vibração e qualquer coisa que chama a sua atenção, isso é o meu ponto de vista. E todos nós, os atuais políticos, e, naturalmente, que o tempo muda, a sociedade também muda e uma coisa é a sociedade que tínhamos um elevado índice do analfabetismo, mas agora percebe-se o avanço na oferta educacional e a própria sociedade também evoluiu e a admiração que existia no sistema político anterior não é a mesma coisa que hoje. A sociedade mudou, amadureceu e cresceu, o ponto de vista de ontem não é o mesmo de hoje, talvez podemos ter essa pessoa, mas a forma de o apreciar vai ser diferente porque o tempo também é outro.

A liderança hoje com todo o respeito que posso ter para outros líderes e até para minha pessoa e se vou declarar o meu sentimento pessoal na qualidade do cidadão, não vejo alguém que me chame atenção enquanto líder. Respeito alguns pelos trabalhos que estão a fazer, mas não cinto o impulso de estar na presença de um líder.

Mas, a liderança também pode ser construída é, obvio que se nasce líder e com carisma, mas ao longo de sua carreira de vida a liderança pode ser construída através de comportamento, de ações, por exemplo, se és um político, tens que fazer alguma coisa de diferente que o outro está a fazer, tens que marcar a diferença. Marcar a diferença quer dizer fazer uma coisa que os outros não conseguiram fazer e conquistar a opinião pública que muito esperava de mim enquanto político. Ou seja, consegui fazer uma coisa que eles não esperavam ou votaram porque viram o que cabe a mim fazer e isso pode ser entendido como a conquista da liderança, talvez não nasci com ela, mas ao longo da carreira de vida conquistei a liderança, o respeito, o amor das pessoas e consegui semear qualquer coisa nas pessoas que me admira e considera líder, sendo assim é possível.

Se na nossa sociedade política costumamos, não quero fazer crítica a ninguém, desenvolver uma tendência para a política de concretização de ações, penso que pode surgir o líder.

## **2. Quais são as dificuldades pessoal e estrutural que as lideranças enfrentam dentro de sua organização?**

Como sabe, se formos nas organizações políticas, talvez vocês os jornalistas nos definem como líderes, mas, muitas vezes, no contexto dessas organizações não demostramos ser os tais líderes e pessoas amadas e passamos a ser chamados apenas presidente.

O presidente de uma organização pode ser a mesma pessoa, mas essa pessoa pode não ser líder. E enquanto presidente de partidos temos dificuldades nas estruturas internas, exemplo do PAIGC que nesse momento vive uma crise e o que significa líder, talvez se formos num outro partido que não está em crise podemos pensar que o fulano é líder porque todos o escuta e respeita. E quando nasce o problema interno quebramos com a liderança e não se sabe a quem chamar de líder ou quem vai aceitar que és líder, porquê?

Porque cada um tem a sua facção, Empossa é líder, tu és líder, o outro é líder, quem é líder? Nós nas nossas organizações deparamos com essa dificuldade de liderança.

Outra coisa que provoca dificuldade de liderança é a tal falta de democracia interna, ou seja, costumamos dizer que nos partidos existem mais a democracia externa em saber respeitar outros partidos, enquanto dentro das organizações é muito difícil, apesar de que a democracia deve partir no interior das organizações para fora e isso também é um dos fatores que cria dificuldade as lideranças partidárias.

### **3. Como observa a questão da liderança partilhada com as mulheres e os jovens?**

Sim é possível e vou-lhe dar um exemplo em mim mesmo, Empossa Lé. O nosso partido surgiu num contexto onde a nossa sociedade enfrentava problemas, estou a referir-me a guerra de 7 de junho e no qual participamos pela primeira vez nas eleições de 99/2000 e durante esse período estava a deparar-se com a falta de liderança. Nessa altura eu era vereador numa camara municipal na Itália, também era representante dos emigrantes na região onde vivia e senti que devia contribuir para a minha terra, e não podia abandonar as estruturas onde estava e estabelecia o contato com o João Tatis para poder construir a tal figura de liderança.

Depois com o fim das eleições as coisas não continuaram ele voltou e eu continuei, porquê que continuei? Eu observava a massa que nos acompanhava durante eleições, mulheres, homens que eram pessoas com expectativa e esperança e depois perguntei-me o que devo fazer com eles. Abandoná-las e voltar para a Europa, disse não, preciso construí-las uma casa que é o partido, e nessa altura eram mais jovens e mulheres, tanto é verdade que no partido hoje eu sou a pessoa com a maior idade, 60 anos e o meu vice esta na casa dos 50 e o resto são todos jovens e mulheres.

Não conheço os estatutos dos outros partidos, mas nos nossos estatutos existem paridade 50/50 para homens e mulheres para promover o equilíbrio de género e tanto que no nosso partido não existe que o Empossa é presidente taxativamente eu é que devo sair como candidato as presidenciais ou cabeça de lista nas legislativas. Temos que votar no partido e quem o partido tiver a confiança na sua pessoa seja mulher ou homem pode ser o seu candidato. Gostava de lembrar uma passagem que está nos nossos estatutos, nasceu num contexto com jovens e vai crescer com jovens e mulheres, para nós construir um país é como contruir uma casa, onde se começa com um adobe e paulatinamente vai até fechar a casa e, é a mesma coisa que pensamos para a Guiné porque já passou muito tempo.

Você jornalista está aqui a conversar comigo e penso que se tens 43 anos é o máximo, queria referir o tempo da independência momento onde existia tanta esperança de que a Guiné vai ser uma Guiné Melhor como referiam os portugueses. Sim, não vamos perder a esperança de que há-de chegar o

período da Guiné Melhor, mas já se passaram muito tempo só nas polémicas, discussões e coisas inúteis, um país tão pequeno com um milhão, um milhão e meio, um milhão e seiscentos habitantes onde pode adquirir um saco de arroz e dar de comer a toda gente, temos recursos naturais mais do que suficiente para alimentar a população. Temos uma terra que produz tudo, não estamos a falar só de agricultura, de materiais minerais, pesca, etc, etc, e por que é que a Guiné-Bissau não está a andar?

O porquê de todas essas polémicas inúteis? Toda gente quer ser primeiro-ministro, toda gente quer ser Presidente, aliás, quando elegemos alguém Presidente ele passa a ser um alvo a atingir, elegemos para matar, não pode ser, se elegemos alguém para Presidente temos que respeitá-lo para completar o seu mandato e esse tal presidente também precisa compreender que foi eleito e deve cumprir com os objetivos pelos quais foi eleito. Não significa que quando for eleito passa a ser um Deus eterno, de igual modo, quando eleito não podemos estar a insultá-lo de qualquer das formas, injuriá-lo e isso não é sociedade civil, peço desculpas, mas isso não deve ser expressão da sociedade civil.

Sociedade civil precisa ter um comportamento adequado, ela tem toda a liberdade, mas também deve ter o dever, onde começa a minha liberdade, termina na fronteira de outra liberdade, onde começa o meu direito, termina na fronteira do direito do outro, onde começa o meu dever, termina na fronteira do dever do outro e não podemos ultrapassar as margens e precisamos nos respeitar uns aos outros.

E nós que estamos a frente dos grupos sociais temos que respeitar essa gente, o nosso comportamento pode ajudar a melhorar o comportamento dos outros. Como por exemplo, atualmente ninguém é ninguém, o Presidente é insultado, Impossa Lé é insultado, as mulheres nos mercados são insultadas, ou seja, ninguém é ninguém e a nossa sociedade civil não pode continuar a funcionar assim. Porque em todas as sociedades existem classes, classe do proletariado, classe média e classe alta, conforme condições de vida e ninguém pode acabar com as classes sociais porque elas sempre existiram, aliás, são elas que marcam a sociedade. Não podemos viver todos numa sociedade horizontal ou vertical. Temos que ter classes e é preciso respeitar as classes e também é preciso construir classes e penso que uma das coisas que amortizam as classes sociais são as condições de vida, porque a Guiné-Bissau não conseguiu afirmar enquanto estado onde cada um vai perceber o seu direito reconhecido, por exemplo, na educação, saúde, emprego e na vida social em geral.

Porque quando uma sociedade não está organizado economicamente impera o anarquismo, cada um perde-se em busca de meios de sobrevivência quotidiana e não há tempo para reflexão e as pessoas perdem a orientação social.

O que é a política? A política é um serviço, ainda lembro as pessoas que conheci na Itália e que considero meus mestres na política que me diziam que a política não é trabalho, a política é um serviço, no entanto, deve-se aproveitar dos conhecimentos políticos para desenvolver o trabalho. Um exemplo, se és jornalista e está aqui a minha frente para me entrevistar, tens uma empresa que produz determinados produtos e tenho conhecimento sobre o seu trabalho, no final da nossa conversa posso convidá-lo para trabalharmos juntos no futuro e se estiver disposto colaborarmos. A política é conhecimento, mas não é trabalho, é o que aprendi e que estou a tentar implementar nessa sociedade tão difícil, estéril e deserta de liderança, com todo o respeito, mas penso que vamos chegar e é preciso eu próprio apreciar o outro para pensarmos essa sociedade e procurar marcar a diferença.

Se não procurarmos marcar a diferença vamos ser igual aos outros e, se sermos igual aos outros vamos perder respeito e é preciso ser diferente para ganhar respeito e consideração.

#### **4. Acredita na liderança que o país tem?**

Se formos para o termo que estou a definir, a liderança que é de tal sentimento, tal respeito vou dizer que não acredito. Vou repetir, se formos no termo que vê a liderança, isto é, a tal pessoa que é diferente de mim e que tem qualquer coisa que faz pulsar o meu coração e que marca a diferença vou acreditar.

Mas, nesse instante, nem para a minha pessoa posso exprimir que sou líder. Se não posso dizer a alguém que sou líder, não vejo alguém que posso referenciar como líder.

#### **5. O que acha que precisa ser feito para ajudar a consolidar o desempenho das lideranças?**

Para reconhecer a figura do líder é preciso que isso começa na própria pessoa e vou dar um exemplo do Impossa Lé. Se pretendo ser líder devo marcar diferença a partir do meu comportamento social e na minha ação política. Preciso ser uma referência, não posso ser Impossa Lé ladrão. Como posso liderar se sou ladrão? Não posso ser Impossa Lé mentiroso. Como posso liderar se sou mentiroso? Não posso ser Impossa Lé assassino. Como posso liderar se sou um assassino?

Daí que nós podemos construir a figura de liderança com ética das pessoas, por isso, penso que para construir a liderança tem que iniciar na pessoa que pretende ser líder, a partir do seu comportamento social, na sua ação política e não podemos tempo todo fazer a política da mesma forma. Não podemos. Líder deve existir na sociedade e toda a sociedade deve ter o seu líder e se não temos é porque estamos numa sociedade horizontal, porque somos todos iguais. Portanto, é possível, por exemplo, porque outros líderes conseguem sobressair? Existem líderes e podem ser criados figuras de líderes, mas aqui na Guiné para ser líder é preciso ter condições económicas para estar a

oferecer dinheiro as pessoas utilizando a política de populismo, mas são coisas diferentes.

Um populista é um populista quando chega oferece é elogiado com palmas, mas para a minha observação isso não é a liderança, é questão de populismo quando chega as pessoas batem as palmas, dançam, mas, depois o que deixaste as pessoas para ficar como marca nos seus corações sobre a sua passagem?

O que dificulta são as condições económicas e vou dar um exemplo de pessoas que estão nos partidos que governam, o PAIGC, o PRS e mais outro conjunto de pessoas que estão a governar, não é porque sabem mais governar do que outros e se formos na sociedade civil vamos encontrar pessoas com grande capacidade para governar e, mesmo nos partidos que não conseguiram eleger deputados existem pessoas que possam contribuir para essa sociedade.

Não quero ir para o caso pessoal, mas se formos observar exemplos toda gente viu o que fiz na Guiné e quando apresento o que fiz na Guiné as pessoas não acreditam e falam fizeste isso antes de assumir o poder ou quando mostro o que o meu partido está a fazer em Sonaco, isso é só um exemplo porque não temos parlamentares, mas se for a Sonaco onde temos um administrador do nosso partido que está para sair, vai ficar impressionado, o hospital de Sonaco hoje está com a energia, com água e o centro vai ter luz e mais outros trabalhos realizados pela administradora fez com uma cooperativa portuguesa que já empregou 49 pessoas logo no início e nessa cooperativa existe uma escola de formação. E nós enquanto partido queríamos fazer um Instituto Agrícola Nacional em Sonaco, porque é uma zona agrícola da região leste, o que poderia contribuir estancar o movimento juvenil para Bissau. Isso poderia contribuir na criação do emprego, a cooperativa portuguesa está a pensar em disponibilizar campos para os jovens poderem produzir, além de outros projetos existentes nesse setor que abrange a zona. Sonaco nesse momento na Guiné-Bissau é a primeira localidade que está a produzir a batata inglesa e quando falamos isso a alguém ele não acredita e tudo isso através da nossa política e da cooperativa existente.

Portanto, se aceitamos colaborar temos pessoas capazes, mas já estão a substituir a administradora de Sonaco porque existem grupos que fez a distribuição das pastas e ela vai sair. Como é possível, não vão deixá-la trabalhar só porque não temos assento parlamentar. Onde queremos ir? Isso também conta bastante.

#### **6. Qual é a sua opinião sobre existência de uma academia de treinamento para liderança?**

É necessário e vou-lhe dar um exemplo, no nosso partido temos uma escola política e convidávamos pessoas intelectuais como Fernando Delfim da Silva que nós convidávamos para dar formação política aos nossos militantes sobre método de Hont e como funciona. Não sabemos dos outros partidos mas nós do Centro Democrático temos isso e vi na Itália partidos que tinham escola

política para poder inculcar nos seus militantes o seu conceito e orientação política. E nós sempre que podemos convidamos os nossos militantes para abordar uma certa matéria, portanto, lembro que uma vez estive a conversar com o Bispo Camnaté sobre a nossa escola política e ele elogiou-nos e disse que a igreja católica está a pensar criar um curso sobre direito consuetudinário.

E tudo começa sobre essa tal famosa figura de liderança e lhe disse que quero antes de abandonar a política criar sucessores, porque se formos fazer análises histórica de afirmação do estado até aos nossos dias, qual é o tipo de estado que temos. Podemos dizer que temos um estado social onde a pessoa humana está no centro das atividades no seu todo, na educação, saúde, emprego, etc.

Estamos a trabalhar para pessoas e não para uma determinada tendência, somos comunistas e temos que ser todos iguais, ou somos capitalistas e temos que trabalhar para uma determinada classe, não, temos como centro a pessoa humana e é o trabalho que podemos fazer e é a nossa política, por isso estamos a instruir pessoas.

Portanto, penso que a partir dessa nossa ideia pode ser construída a liderança e o país também necessita desse tipo de iniciativa de estabelecimento de escola de liderança. O país precisa de gente que raciocina porque não podemos continuar a ser oportunistas tempo todo e temos que mudar a mentalidade.

Para isso a justiça precisa funcionar quer para os políticos quer para cidadão comum quando comete qualquer infração e só a justiça pode acabar com o anarquismo de alguém chegar hoje e amanhã já é rico. A política hoje é fonte de conquista de riqueza, não, isto não pode ser e precisamos bater as mãos na mesa. A pessoa só deve ganhar o seu salário e quando termina o seu tempo deve sair e dar lugar ao outro, e a política não pode ser fonte de vivência para toda a vida, não.

Isso é a minha forma de pensar. Se existe essa iniciativa das Nações Unidas para apoiar a capacitação das pessoas, porque o que falta as pessoas é a formação académica, embora na diáspora existem muitos quadros guineenses.

## **PAIGC – Secretário Nacional Aly Hijazy**

### **1. Qual é a sua Opinião sobre Liderança na Guiné-Bissau?**

Em primeiro de tudo gostaríamos de agradecer, primeiro pela oportunidade de ser colocado essa questão, segundo pensamos que o caráter de um líder, o seu comportamento é muito importante em relação a qualquer pessoa, depois a honestidade é fundamental para as pessoas poderem ganhar a confiança, espontaneidade de forma natural em como relacionar com as pessoas, em como cativar as pessoas, sem qualquer imposição. Estamos a falar imposição em termos de utilização de bens materiais para não dizer facilitar, mas que impressiona as pessoas que logo passam a pensar que tens a possibilidade de as ajudar.



Então, pensamos que uma liderança espontânea é natural e um dom que nasce com a pessoa que apresenta uma capacidade imediata de resolver o problema no grupo é um elemento facilitador e aglutinador com um caráter de personalidade forte, na medida em que maior parte de pessoas do seu convívio recorrem sempre a ele, para estar próximo, para o escutar e como ele consegue com facilidade resolver o problema dos outros.

É tudo isso que penso que é um dom natural, mas que deve ser reforçado com o conhecimento científico para ficar melhor. Técnicas de liderança deve merecer um treino adequado, porque o material bruto precisa do componente científico para ficar lapidado e poder ser um excelente orador, porque a oratória é coisa que se treina e se domina com base na capacidade de ver as pessoas frontalmente para garantir a sustentabilidade. Não deve ser um indivíduo tímido, reservado, embora existe também a liderança dos espertos que eu não considero porque nela o oportunismo é bastante, mas quando descoberto termina a sua liderança.

Um líder nato tem que ser carismático, com a capacidade de envolver outros no processo que ele lidera e que consegue demonstrar que vai ser um algo bom para todos, e quem tem esses requisitos eu o considero um bom líder, mesmo sendo uma matéria bruta que pode ser trabalhada e lapidada para sair em conformidade com as necessidades de cada grupo ou país tem.

## **2. Quais são as dificuldades pessoal e estrutural que as lideranças enfrentam dentro de sua organização?**

Em termos pessoal não tenho tido dificuldades porque desde pequeno no ambiente onde cresci sempre fui apontado, não sei dizer o motivo, para liderar o grupo. Na escola, no ensino secundário, sempre fui escolhido pelo grupo por causa da espontaneidade, dinamismo e depois pela hiperatividade da minha capacidade em termos de movimentação no meio dos colegas e sempre fui escolhido como chefe do grupo.

No contexto da Guiné-Bissau a dificuldade pessoal que os líderes apresentam é a arrogância que muitas das vezes faz afastar os seguidores e que no meu ponto de vista, pessoa com essa característica não é um líder. Pode estar num espaço que por “outros motivos” pode conquistar, ou foi escolhido num determinado momento, mas não tem o carisma em termos do envolvimento. Dificuldades é falta de conhecimento, falta de dom natural que, as vezes, não tem, mas tenta esforçar para demonstrar que é um líder. Então, nisso entra a falsidade e temos muita gente que se considera líder, mas são líderes falsos e incapazes de conduzir um grupo para uma saída honrosa e, maior parte de pessoas que são considerados líderes não têm a liderança.

E a grande dificuldade que as lideranças têm é a manutenção da liderança, apenas lideram por um período curto de tempo e caem, e quando não é um líder carismático falta sempre o elemento de maturidade que lhe dá a garantia de sustentabilidade de liderança. Oportunismo também passa a ser um elemento destruidor da liderança, porque um líder não deve ser um oportunista,

porque não é toda a oportunidade que deve ser perseguida, um líder deve ter a capacidade de seleção de escolha, do caminho mais certo e correto para seguir. Não é qualquer caminho ou oportunidade, e é isso que penso que a maior parte de pessoas que consideramos líder tem e que nos trouxe as dificuldades.

Em termos estrutural a primeira dificuldade se afigura em como persuadir os seguidores e aqui reside a grande dificuldade. Porque o elemento de persuasão é um elemento de convenção e para convencer alguém precisa ter um exemplo a oferecer como moeda de troca e quando está numa situação em que não tem, então vai ter grande dificuldade para convencer os seguidores.

### **3. Acha que existe espaço para uma liderança partilhada com as mulheres e os jovens?**

A liderança partilhada é já uma oportunidade muito grande para qualquer líder. E quando uma pessoa é identificada como líder é porque apresenta a capacidade de partilhar com os seguidores as oportunidades que surgem.

Tem a oportunidade de sentar com outras pessoas para dialogar e escutá-los com a honestidade para encontrar a solução, então essa solução é uma solução partilhada de comum acordo ou então a maioria presente acaba por decidir e os outros mesmo tendo outra ideia acabam por se submeterem a decisão de maioria. Partilha uma oportunidade, partilha uma opinião, partilha uma decisão é uma característica específica de um líder nato e quem não tem a capacidade de trabalhar em grupo, que é obrigado a desenvolver, porque o isolamento não caracteriza nenhum líder e um líder se evidencia pelo seu facto natural, evidencia pela sua maneira de movimentar como facilitador do grupo. Se isso lhe falta, então constitui um enorme *handicap* e é a característica que falta a pessoas aqui em Bissau. E como a maior parte das nossas lideranças se enveredam pela desonestidade, pela corrupção e estamos a encontrar uma desgraça total no nosso meio.

E não que essa liderança é dividida pelo sexo masculino, também é partilhada com sexo feminino e existem líderes, talvez ainda não foram descobertas por causa da oportunidade das estruturas sociais que temos na Guiné-Bissau. Mas, a liderança é isso, tens que ser nato, ter um dom natural no seu interior e desde criança ter sempre um grupo ao seu redor e quando expressa é escutado por todos, porque tens algo que transmite e que atrai essas pessoas.

### **4. Acredita na liderança que o país tem?**

Acredito em muitos líderes que o país tem, porque no passado, podemos começar na projeção de alguns líderes que, enfim, escutámos falar mas não tivemos a oportunidade de conviver com eles. Mas, para os que tivemos a oportunidade de conviver com eles o Amílcar Cabral é um expoente entre os líderes do passado, Rafael Barbosa que trabalhamos com ele na clandestinidade, querendo ou não, era um elemento de atração. Também temos o falecido Momo Touré que é a pessoa que eu conheço muitíssimo bem

durante a minha adolescência, era extraordinário e talvez se não tivesse enveredado por aquilo que acabou por acontecer ia ser um elemento extraordinário próximo ao Cabral e quando criança ele me motivava bastante, pedindo-me para dedicar na escola porque nós é que vamos estar a frente do país, infelizmente deu no que deu e a história do nosso país é isso.

Depois a liderança em termos de guerra temos o João Bernardo Vieira (Nino) que a maior parte de gente identifica como líder de guerra, embora não tivemos uma convivência direta com o camarada Nino Vieira. Esses nomes podemos chamá-los de grupo do passado, pensamos também que o Koumba Yalá também tem o seu espaço, era um líder carismático que conseguiu com sucesso organizar vitórias sucessivas que pensamos são atribuídas ao PRS.

Feliz ou infelizmente, em determinados momentos o PAIGC fez surgir alguém como líder e, nesse momento podemos dizer que temos um verdadeiro líder que eu mesmo acabo de caracterizar aqui, que é o Engenheiro Domingos Simão Pereira, temos outro líder que está a despontar que é o Idrissa Djaló do PUN, temos o Agnelo Regala, mas ainda lhe falta o elemento catalisador em termos de envolver pessoas, mas não em termo de competência e conhecimento, apenas o dom natural, lhe falta a atração de pessoas ao seu redor, e Nuno Na Bian também está a despontar e pensamos que pode exercer uma certa liderança.

Carlos Gomes Júnior também é um líder, mas tem aquela velha história de que as pessoas vão atrás mas por aquilo que conseguem ganhar do que próprio a sua pessoa. Porque temos que identificar o líder absolutamente de forma bruta, quer dizer, não precisa de dinheiro para poder ter pessoas ao seu redor, não pode ter bens ou serviços que pode oferecer as pessoas.

Quer dizer, agora podemos falar que José Mário Vaz não tem nada disso, mas é um Presidente de República, mas de repente pode ter serviços, bens e lugares que pode negociar para as pessoas e quando é assim é um falso líder porque está a comprar e quando isso acabar a sua liderança acabou.

Então aqui é que está a liderança, o Domingos Simões Pereira não tem dinheiro, não tem lugar nesse momento, mas continua a ser um líder carismático e vai continuar com seguidores e amanhã pode ser primeiro-ministro e pode não ser e pode até não ser o presidente do PAIGC, mas quando é encontrado na rua vai ter sempre pessoas ao redor porque tem algo para dar, tem capacidade de mobilização de seguidores. O seu discurso chama a atenção, então algo é que as pessoas sentam para o escutar e é isso a capacidade de envolvimento de outras pessoas, então é isso que entendo que muitos não têm na nossa terra.

Carisma não é troca, não é mercantilismo, carisma é uma coisa, é um sentimento atrativo que alguém tem para com o outro e que te obriga a segui-lo. Algo de bom sai da parte do líder, quando expressa te faz sentir bem com as suas palavras, porque fala aquilo que te interessa ou que interessa a toda a sociedade.

A nível pessoal não quero ser chamado líder, porque acredito que as coisas acontecem naturalmente sem esforço e muitos pensam que cheguei a levantar um dedinho para ser secretário nacional do PAIGC, não. Estou no partido desde a época de mobilização porque na realidade tinha avançado na escola para a minha idade, e o Momo Touré, o Comandante Adulai Barry, o Umaro Djaló, o Julião Lopes, etc, eram muito mais velho com uma diferença de 7 a 10 anos e nessa altura frequentava a casa dos familiares do Momo e encontrava-os lá e falavam em crioulo e me punham escrever a carta em português, depois me mandavam ler para ver se está correto. E nessa altura o partido se chamava PAI e não PAIGC e só a partir de 1964 em diante que passei a escutar a sigla PAIGC, não sei dizer como foi criado e em que momento, dizem que foi criado em 1956, mas eu sou testemunha daquilo que escrevia, não sei dizer se o grupo de Momo correspondia com o Amílcar Cabral e com outro alguém. Sempre optamos por simplicidade no decurso da nossa caminhada e sempre fomos o escolhido e não fazemos nenhum tipo de esforço para ser o que somos, então graças a Deus a minha simplicidade e bastante esforço para cumprir com as obrigações. Estamos sempre na área executiva e o líder é aquele que atrai faz distribuição de tarefas, acompanha e faz a supervisão e penso que sou um executor razoável e deixo os outros avaliarem para concluir se tenho capacidade se tenho a liderança ou não, porque isso deve ser uma visão de fora para dentro e não ao contrário.

**5. Qual é a sua opinião sobre possibilidade de existência de uma academia de treinamento para lideranças política e civil?**

Penso que é muito bom. Essa academia de liderança o que pode nos trazer que me levou a dizer que é bom! Acredito que vai peneirar e selecionar um ou outro e se conseguir sair um líder nato que pode ser lapidado vai ser bom para o país.

Faço votos para não desistirem de a promover, não sei qual é a faixa etária que será recrutada, mas eu mesmo voluntariamente gostaria de ter oportunidade para me testar para ver se tenho algo que pode ser aproveitado. Quer dizer, se nessa idade quero isso é sinal que os mais jovens é que mais precisam dessa oportunidade. Nos outros lugares existem escolas que começam a detetar líderes desde a fase do jardim a níveis mais elevados (primário, secundário, médio, superior) e quando são identificados o passo seguinte é aumentar a motivação. Talvez o Obama passou por isso, deve ser identificado que tinha algo especial, então o seu QI devia estar acima do normal entre os seus colegas, mas aqui não temos especialistas que determinam grupos de QI mais avantajados em relação a outros o que é muito bom. E, se no caso for convidado depois, posso ajudar na aplicação de testes para a determinação de QI, que pode permitir saber que a determinada criança numa determinada fase está bem posicionado para ser motivado.

**UPG – Presidente Fernando Vaz**

**1. Qual é a sua Opinião sobre Liderança na Guiné-Bissau?**

A minha opinião sobre a liderança política na Guiné-Bissau é a seguinte, como sabe, o principal partido na Guiné-Bissau chama-se PAIGC que para mim é um movimento de libertação trasvestido de partido político que conglomerou várias ideias, várias ideologias, várias correntes e várias pessoas. Com a independência foi transformado em partido político, com o advento da democracia em 1994 confirmado como um partido político, mas que tem sido o fruto de todos os problemas da nossa sociedade política. Porquê? Porque essa instituição que se chama partido político não é um partido político, é um movimento que conglopera, portanto, várias sensibilidades ideológicas, sociais, económicas, enfim, várias diferenças e ter um líder essas diferenças é muito complicada e isso tem-se revelado extremamente complicado, foi fácil? Mesmo quando a ditadura do monopartidarismo de condução de partido com punho de ferro, foi difícil e agravou-se ainda mais com o advento da democracia que afetou o PAIGC, naturalmente, até hoje a questão da liderança é uma questão muito premente que se coloca de forma objetiva dentro do PAIGC.

Se reparar a partir de 1994 todas as lideranças do PAIGC foram contestadas, muito, muito contestadas, e o PAIGC sendo um partido que, queiramos ou não, um partido que se estruturou do interior da Guiné para zonas urbanas, um partido com maior base, com maior implantação do que o próprio Estado da Guiné-Bissau. Isto é, porquê que o PAIGC ganha sempre as eleições? Porque essa implantação foi feita durante o período da luta de libertação nacional e, tendo portanto esta mais-valia, o PAIGC se calhar quase que não precisa fazer campanhas e tem ganho sempre as eleições mesmo governando mal, não apresentando resultados mas acaba por esta estrutura que tem consolidado que foi feita durante o período da luta de libertação acaba por dar resultado ao PAIGC.

A questão da liderança com a democracia até hoje piorou, portanto, todos os líderes do PAIGC dentro do próprio partido, que não é um partido, é um movimento de libertação e um líder partidário para dirigir um movimento de libertação é complicado, e a questão de liderança começa por se colocar primeiro nesse partido.

E os outros partidos têm mais ou menos uma liderança consentânea com aquilo que eles defendem, querem e pretendem, mas acabam por não terem expressão porque são partidos que surgiram muito depois do PAIGC com grandes fragilidades económicas, enfim, basicamente económicas porque para fazer a política é preciso dinheiro. E para um partido que não tem dinheiro nem para ter uma sede é complicado fazer a política a nível nacional e nós temos vistos ultimamente a perversão da nossa lei-quadro dos partidos políticos que proibi os partidos regionalistas, partidos etnicistas e vimos alguns partidos a concentrarem-se os seus concursos em ou dois círculos, quando isso não permitido por lei, mas pronto tem sido admito e acabam por eleger um ou dois deputados como alternativa.

Portanto, não são partidos que tem caráter nacional, a maior parte deles, e nós do UPG temos a consciência disso, somos um partido implantado em todo o território nacional, concorrendo em todos os círculos eleitorais em todas as vezes que fomos as eleições e respeitando aquilo que é a lei-quadro dos partidos políticos na Guiné-Bissau. Pensamos que a questão da liderança na Guiné-Bissau tem que ser revista a começar pelo maior partido, o PAIGC, e enquanto isso não acontecer, afeta todos os outros partidos. A questão da liderança, a questão da tribalização da atividade política e que fez com que aparecessem alguns partidos de caráter étnico e tribal em que o líder apelava o voto na sua etnia, na sua tribo e isso também é um dos aspectos negativos da liderança política na Guiné-Bissau.

## **2. Quais são as dificuldades pessoal e estrutural que as lideranças enfrentam dentro de sua organização?**

A primeira dificuldade é a formação dos líderes, há uma horizontalização da nossa sociedade, os menos capazes são capazes de chegar ao topo da pirâmide e isso é muito mau. Em qualquer sociedade quando um líder devia estar na base da pirâmide é capaz de ascender ao topo, como devem imaginar não trará coisas boas para essa sociedade.

Em toda a sociedade há o princípio do mérito de estar o melhor a frente, na Guiné-Bissau este princípio de estar o melhor a frente perdeu-se porque somos uma sociedade em que, eu lembro quando era pequeno nós na escola comparávamos com o que tirou 20 e hoje quando se pergunta a uma criança da escola, então quanto é que tiveste da nota? É pá, eu tive 8, mas há quem teve 2, quer dizer compara-se pelo negativo e isso é o fruto do que é a nossa sociedade hoje e os nossos líderes, aliás, esse exemplo caracteriza os nossos líderes políticos.

É preciso renovar, eu não quero dizer que os líderes têm que ser todos formados ou toda gente licenciado ou doutores, não. Têm que ser quadros e o quadro para mim tem que ser um bom pedreiro, você tem o exemplo do Lula da Silva que é um grande líder no Brasil e que não tem nenhuma formação, era um metalúrgico. Portanto, tem que ser quadros gente muito capaz, autodidata, gente capaz de transferir, capaz de entender esta sociedade e ter em mente a questão da unidade nacional e o desenvolvimento do país.

Pôr o interesse pessoal acima do interesse coletivo como acontece com a maior parte dos líderes é um dos grandes entraves das nossas lideranças.

## **3. Acha que existe espaço para uma liderança partilhada com as mulheres e os jovens?**

Acho que sim, acho que existe e futuramente isso irá acontecer inevitavelmente, porque embora nós não estejamos a formar gente de qualidade, estamos a formar quantitativamente muitos jovens e muitas mulheres e dessa quantidade expurgando 90%, os 10% que existem irão

portanto entrar para o sistema político e aí vai-se fazer a maior partilha, não digo equitativa, mas haverá com certeza maior partilha.

#### **4. De uma forma geral como analisa as contribuições das lideranças política e da sociedade civil na consolidação da democracia na Guiné-Bissau?**

Nesse aspeto acho que tem havido aqui uma mistura, a sociedade civil não é uma instituição política e aqui na Guiné aquilo que acontece é que a sociedade civil perdeu timbre dos seus desígnios e acaba por exercer uma função política, talvez pela fragilidade do setor político ela sente-se ou porque está mais dotado de quadros mais preparados e acaba por imiscuir procurando trazer mais-valia porque sente-se capaz de o fazer e acaba por ter uma atitude política.

Quando ela escolheu não fazer política, porque quem escolhe fazer a política vai para um partido político que é uma associação que está tipificada na lei para fazer a atividade política e quem não está a fazer isso, está no lado da sociedade civil, defende toda a sociedade é partidária, defende interesses supranacionais e isso que é o mais importante. E nós não vimos isso na nossa sociedade civil, vimos a sociedade civil a defender interesses setoriais e muito, muito pessoal. Isso é muito mau, portanto, há uma confusão muito grande, o que é a sociedade civil e o que são os partidos políticos e a sua interação diria que é oportunista, e isso acontece oportunisticamente. Quando a sociedade civil quer apresentar algum trabalho e precisa do financiamento, do dinheiro, enfim, aparece como salvador disto e daquilo para ganhar determinada importância para ser financiada. Porque estas instituições também financeiramente não têm as suas independências como lá fora e são dependentes de dívidas internacionais ou nacionais e acabam muito por funcionar em função dessas dívidas. Isso é muito mau, e a sua interação com os políticos, eu acho que, neste quadro e neste prisma vai ser muito complicado e muito difícil.

#### **5. Acredita nas lideranças que o país tem?**

Não acredito e acredito, não quero responder de uma forma tácita. Não acredito e acredito, por um lado não acredito naqueles que põem o interesse pessoal em cima do interesse nacional, mas acredito também que o país tem gentes que põem o interesse nacional em cima do interesse pessoal, por isso acho que mais tarde ou mais cedo há-de vincar esta última tese. Isso tem haver também com o grau de formação e de educação do nosso povo, e isso está a ser superado todos os dias, portanto, acho que mais uns anos as nossas lideranças políticas vão ser completamente diferentes, e o interesse nacional há-de ser questão fulcral e principal para essas lideranças.

E é necessário que essas pessoas que representam o lado negativo das lideranças sejam reformadas, aliás, acho que no último congresso do PAIGC foi criado um órgão que é, conselho nacional dos veteranos, no fundo já começou-se a reformar. Porque se reparar na FRELIMO, no MPLA, todos colegas dos nossos políticos, dos grandes políticos do PAIGC estão na reforma

e cederam lugar aos seus filhos e aqui na Guiné também é necessário isso, os filhos com uma nova visão, uma nova mentalidade teríamos um PAIGC diferente, um PAIGC novo, um PAIGC reformista e capaz. Porque a luta de libertação acabou e não podemos viver neste espectro de que nós que trouxemos a independência e eternamente nós temos o direito e nós temos que estar a frente. Sim senhor, nós dissemos *djarama* por isso, mas agora deixem os vossos filhos conduzir, se calhar estão melhores preparados para serem líderes do PAIGC e conduzir o país. E um dos aspetos do lado negativo é a tribalização da atividade política e que não tem haver com os mais velhos, tem haver com os mais novos como uma forma de tirar um ou dois deputados e fazer-se representar, o que põe em causa a nossa identidade e unidade nacional que são valores fundamentais da República da Guiné-Bissau.

#### **6. E qual é a sua opinião sobre o estabelecimento de uma academia de treinamento para lideranças política e civil na Guiné-Bissau?**

Isso é pertinente desde que tentem fazer o diagnóstico daquilo que eu disse e de todos os problemas que nós temos, relativamente a questão das lideranças acho que é fundamental e oportuno e apoio essa iniciativa.

#### **PRS – Líder da Bancada Parlamentar do PRS Certório Bioté**

##### **1. Qual é a sua Opinião sobre Liderança na Guiné-Bissau?**

Sabes que essa é uma pergunta muito complexa do ponto de vista político e quando se trata da liderança política. Guiné-Bissau é um país muito virgem na democracia, e tem uma democracia muito jovem e que até esta parte não conseguiu ganhar um rumo certo em benefício de quem negociou esse aparelho. A democracia foi criada por uma expressão meramente do povo, para servir o povo e fazer o povo do país onde reina a democracia ser feliz com progressos sociais a todos os níveis.

Desde que a democracia foi introduzida na Guiné-Bissau com a abertura para o multipartidarismo, penso que ela não conheceu bons tempos, é notório que de 1994 a esta parte nenhum vencedor das eleições conseguiu chegar ao fim do mandato.

Esse aspeto me leva a ter dificuldades em enxergar com bons olhos lideranças nos diferentes partidos políticos existentes que dirigiram os seus respetivos partidos e, conseqüentemente, ganharam as eleições e dirigiram o país. As nossas mentalidades, talvez, as nossas formas de estar dificulta muitas das vezes o entendimento e o espírito da democracia. E eu pessoalmente penso que a democracia não é um espaço para criar inimizades e conflitos entre homens ou para resolver o nosso problema pessoal e do nosso partido. A democracia é muito mais do que isso, esse país não adotou a democracia para dividir as pessoas, porque na mesma casa a mulher pode ser Benfica e o homem Sporting, mas convivem porque são casados e o mesmo acontece com os irmãos e em termos de diferentes partidos existentes no país é preciso



sermos líderes de gabaritos para servir o interesse do povo, porque é a forma de partilhar, de dar a opinião e de servir o país.

A minha forma de servir o país não pode significar rigorosamente que é a melhor do que a do outro, logo não podemos ser adversários políticos para discutirmos o problema do país, porque o que eu quero e o que tu queres, no fundo, é a mesma coisa, que é construir a Guiné-Bissau. E não significa que a forma como penso contruir a Guiné é melhor e logo tu deve ser alvo a bater e tudo mais.

Penso que a liderança na Guiné-Bissau de uma forma geral é frágil, por causa da nossa mentalidade, por causa da nossa convicção, pela forma como encaramos a política e a democracia como tal.

Modestamente, penso que desde que iniciei a minha vida política faço tudo por tudo para não ter problemas com os meus adversários políticos e mesmo no círculo onde concorro não permito esse tipo de coisa e brinco com os meus adversários. Porque no fundo todos nós temos o mesmo direito que é de construir a Guiné e o importante é respeitarmo-nos as nossas ideias e como cada um pensa construir a Guiné.

É preciso que nós os políticos sejamos sensatos, humildes, simples e encarar com seriedade o problema do Estado, porque é a partir dele que se constrói a história de um país. E os políticos precisam ter essa estrutura de pensamento, para de facto podermos tratar, mesmo com os nossos adversários políticos, porque no fundo o que nos uniu é maior do que os partidos existentes e a Guiné existiu muito antes disso. O PAIGC foi fundado em 1956 e o PRS em 1992 e a Guiné já existia, as pessoas já estavam a viver aqui, portanto, penso que sem esses partidos os guineenses são guineenses e irmãos e temos que saber nos tratar com fraternidade sem prejuízos e discutir no bom sentido para conquistar o que entendemos que é bom para o país.

## **2. Quais são as dificuldades pessoal e estrutural que as lideranças enfrentam dentro de sua organização?**

Penso que já foi respondida parte dessa questão, porque existe muitas sociedades, mas a maior parte dos líderes e políticos na tem a humildade, não é democrata. Quando entramos numa organização vamos encontrar as suas linhas de orientação, os seus objetivos e quando se respeita esses mecanismos não terá problemas com ninguém. E grande parte dos políticos entendem que quando estão a frente eles é que são tudo e isso cria o mal-estar com os colegas de fileira e pode levar muitas das vezes a rotura no partido e conflitos de interesses por falta de humildade de quem está a frente.

Penso que humildade, simplicidade, honestidade são coisas presentes nos princípios orientadores das organizações e que são fundamentais. E quando tens problemas e não está a entender com algumas pessoas, criando facções, embora facções são admissíveis dentro do partido duma forma positiva de debate de ideia internamente, isso é a democracia, mas não é para criar

inimizade de fazer os colegas alvo, criar confrontos físicos e em todos os sentidos e que contribui para desestabilizar a maior parte dos partidos políticos na nossa terra.

Esse comportamento é notório nos grandes partidos, existe no PAIGC, existe no PRS e também nos outros partidos, mas é mais notório nos partidos maiores. E no PRS existe mal-estar e não é só o PAIGC que está com problema na Guiné-Bissau, também temos problemas, mas cada um tem a sua forma de resolver o seu problema.

E com toda a humildade vou dizer que tivemos problemas quando estávamos a preparar para realizar o nosso V Congresso e, muitas das vezes, engolimos o peixe pelo rabo, e temos os estatutos e podíamos aplica-los. Mas, temos o receio de aplicar os estatutos rigorosamente onde vamos parar? Podemos pôr em causa a unidade e coesão interna do partido e seguir para uma situação que não esperamos. Na altura em que íamos para as eleições o próprio presidente fundador do partido saiu para apoiar um outro candidato e isso estatutariamente é muito grave, mas o presidente Koumba lala fê-lo e nos fez muita falta, e a quem diga que se ele tivesse ao nosso lado podíamos até vencer as eleições, mas, pronto, aconteceu assim. E não é só Koumba o nosso irmão mais velho, Ibraima Sorry Djaló, que dirigiu o partido durante 8 anos, quase 10 anos, é conhecedor do partido, fundador do partido, mas saiu para apresentar uma candidatura independente e ele é uma peça fundamental e deixou muita falta ao PRS, porque levou muitos seguidores. Temos o caso do vice-presidente Jorge Malu que também saiu para concorrer como independente e acabamos por escolher o falecido Abel Incada, o que significa que o PRS foi para as últimas eleições presidenciais com 4 candidatos.

Se decidirmos aplicar as nossas estruturas vamos estragar o partido, mas tudo isso é grave perante os estatutos do partido, mas gerimos a situação da forma como gerimos e existem muitos outros problemas no partido, mas sempre procuramos tratá-los duma forma muito competente, cautelosa e objetiva, porque temos um objetivo a atingir e estamos a lutar para vencer as eleições e não podemos estar a criar problemas no nosso seio.

E isso são os mecanismos que utilizamos para ultrapassar os nossos problemas e temos um presidente de partido que é muito simples, tolerante e isso ajuda bastante, mesmo quando as pessoas estão irritadas ele consegue dizer vamos parar por hoje e amanhã retomamos. E estamos onde estamos hoje graças a tolerância, portanto, de uma forma ou de outra, manteve o PRS coeso e organizado para podermos atingir o nosso objetivo final.

### **3. Acha que existe espaço para uma liderança partilhada com as mulheres e os jovens?**

O PRS é um partido e, muitas vezes, fomos criticados por não existir nas nossas estruturas mulheres em grande quantidade e , muitas vezes, as pessoas que levantam essa questão têm bastante razão e o PRS enquanto

partido tomou boa nota disso e progressivamente vai fazer a correção da situação, porque onde não existem mulheres as coisas não funcionam.

Durante a luta de libertação se não existissem as mulheres o PAIGC não ganharia a guerra, porque eram elas que preparavam a comida, fornecer água, estar na frente da batalha e estavam em tudo. Portanto, penso que é uma boa preocupação e é por isso que na nossa estrutura partidária temos a organização das mulheres e o PRS presta sempre a atenção e por isso mesmo no nosso último congresso tentamos fazer tudo por tudo para fazer que as mulheres e os homens do PRS sentem-se felizes dentro do quadro partilhado nos nossos órgãos, cumprimos rigorosamente e as mulheres estão representados em grande escala e a juventude também está bem representada. E nós estamos mais do que nunca preparados para dar grandes vantagens as organizações das mulheres bem como da juventude para de factos possam engrandecer as bases fundamentais da massa do nosso partido. O partido está consciente que as suas mulheres precisam estar no quadro, por isso foi feito o esforço durante o congresso para cumprir com as normas estabelecidas relativamente a percentagem que as mulheres e a juventude merecem.

Se estás a notar ultimamente o PRS tem estado a lançar mulheres no governo e nas pastas intermediárias e o mesmo está a acontecer com a juventude, quer dizer, queremos pouco a pouco que ganhem a força no partido. Nesse momento temos 6 jovens a ocupar o cargo de diretores gerais na estrutura do governo das pastas que ocupamos, também temos muitas mulheres a ocupar o cargo de diretoras gerais, infelizmente, não temos muitas mulheres como membros do governo, apenas duas, mas compensamos nas estruturas intermédias.

Nos próximos tempos se vencemos as eleições pensamos esforçar mais para que as mulheres estejam bem representadas nas estruturas porque ela é peça fundamental em qualquer organização. Elas é que sofrem, choram, trabalham e sempre estão presentes em tudo e os jovens enquanto força dinâmica do partido vamos-lhe dar a oportunidade.

#### **4. De uma forma geral como analisa as contribuições das lideranças política e da sociedade civil na consolidação da democracia na Guiné-Bissau?**

Se voltamos a primeira questão, a partidária ainda é muito frágil porque não dominamos a democracia, ou seja, para mim não conseguimos dominar a cultura democrática por causa da nossa maneira de conviver uns com os outros. Colocamos o conceito democrático de lado e fazemos o que entendemos de acordo com o nosso coração ou a nossa maneira, com o egoísmo e oportunismo e sem querer menosprezar ou insultar os colegas dirigentes, mas é o facto que constato e que é complicado. Não podemos adotar a democracia e não querer cumprir com as regras que norteiam a sua convivência.

Muitas vezes na Guiné quando dissemos a verdade, passam a olhar-te como inimigo ou adversário, aqui na Guiné-Bissau tanto quanto os partidos políticos que são frágeis, a sociedade civil é também frágil. Praticamente não temos uma sociedade civil consistente, porque aqui não temos leis que balizam quem é sociedade civil e quem é o político e, particularmente, penso que na Guiné toda gente é político, salvo a melhor opinião. Porque dirigentes das organizações da sociedade civil são membros dos partidos e não conseguem separar a sua forma de pensar, a sua opinião enquanto cidadão e emitem opinião partidária.

Podemos notar normalmente o que está a passar em Bissau como a sociedade civil funciona, aquela que é do partido A inclina para o lado A e a que é do partido B inclina para o lado B, e não temos uma sociedade civil, digamos, isenta, imparcial, competente com a ousadia de afirmar a verdade de forma independente.

Muitas vezes por causa de interesses políticos as pessoas jogam com os seus meios e influenciam a opinião da sociedade civil e cada cidadão que está numa organização da sociedade civil tem a sua filiação política e isso dificulta o funcionamento da sociedade civil. A sociedade civil deveria funcionar como uma estrutura intermédia e quando tem algum problema para dizer basta, isso não é assim, e temos que andar assim, mas, muita das vezes, essa falta de isenção cria dificuldade a própria sociedade civil a tomar uma posição clara que pode contribuir para ajudar a população da Guiné. Porque opta por tomar um posicionamento político em função da sua cor política, facto que me leva a considerar que até aqui não temos uma sociedade civil isenta, a altura, imparcial e que pode dar a contribuição que a população merece.

Em suma, partidos políticos e sociedade civil são todos frágeis e ambos não conseguem inculcar a ideologia democrática e, muitas vezes, as pessoas tratam partidos políticos e organização da sociedade civil como se fossem as suas propriedades e com isso passam a criar mitos. Mas, na política não podemos estar a pensar que fulano ou beltrano é que é o melhor e as pessoas esquecem que a democracia é diversidade de opinião.

Temos que ter paciência e respeitar que cada homem tem a sua forma de pensar, a sua forma de raciocinar mesmo que seja mal ou bem e temos apenas que saber convencer uns aos outros que dessa forma pode ser impossível chegar ao objetivo, mas se fazemos da outra podemos chegar e só assim que podemos construir uma Guiné de paz e progresso que sempre foi sonhada pelo fundador da nossa nacionalidade, Amílcar Cabral.

## **5. Acredita nas lideranças que o país tem?**

Temos lideranças muito frágeis, aliás, o país parou a já dois anos é por causa da liderança. A liderança significa tolerância, muitas vezes, por que estou a fazer a política? Porque quero servir o povo, mas porque quero servir o povo muitas vezes abdicar de certos problemas, de certos imbróglios. Desde que adotamos a democracia nos anos 90 transformamo-nos todos em “*matchos*” e

onde têm muitos “*cons matcho*” só existe guerra, ninguém cede, e só aquele que consegue vencer todas as batalhas é que fica com as mulheres.

Por quê é que temos que estar a realizar as eleições com bons resultados e que são sempre elogiadas pelos observadores, mas depois não conseguimos dirigir o país é porque existem muitos “*matchos*” e ninguém tolera e entramos em guerra de todas as formas. Por isso, penso que do período de abertura política a esta parte demonstramos todos frágeis, porque não aceitamos incutir nas nossas cabeças princípios de um democrata.

Temos que ser tolerantes, humildes, temos que nos escutar uns aos outros e partilhar ideias. Do ponto de vista político é lamentável dizer que já realizamos muitas eleições e não conseguimos ter um partido que conseguiu cumprir a legislatura, significa que a nossa liderança toda é frágil. É bom que todos nós que estamos nos partidos políticos, sociedade civil e cidadão comum mudarmos a nossa maneira de ser, porque se eu soubesse que após todo o meu investimento na política tudo vai continuar desse jeito, toda hora em guerra, não entraria na política, preferiria ficar como técnico, porque felizmente esse país me formou e ficava com um simples trabalhador porque sou técnico aduaneiro de qualidade.

Fui para a política porque pensava que podia ser útil porque sou cidadão de família que participou na luta de libertação nacional e muitos ficaram nas matas, e eu ia continuar as suas obras, e é isso a minha motivação para servir esse país. Mas, estou muito magoado com a situação porque não era o que esperava. Nesse contexto de fragilidade ninguém tem a razão e ninguém é culpado e todos nós vivemos num imbróglio, nesse momento muitos partidos estão de costas viradas e isso é preocupante para mim porque quando é que vamos resolver os problemas dos nossos conflitos partidários ou particulares para depois podermos ter o tempo para construir o país?

Guiné é que continua a ser adiado. Guiné foi adiado até 14 de novembro de 1980 e de 14 de novembro até a abertura política e desse período até aqui continua a ser adiado porque ninguém conseguiu implementar o seu projeto.

#### **6. Qual é a sua opinião sobre o estabelecimento de uma academia de treinamento para lideranças política e civil na Guiné-Bissau?**

Penso que num futuro próximo pode ser útil, porque o propósito da academia é formar pessoas virada a uma ideologia concreta para a convivência democrática, é salutar que Deus queira e que todo o mundo adira a iniciativa. E sobretudo para as pessoas que vão receber a reciclagem podem contribuir para o virar da página para que a Guiné-Bissau começa a ter homens democráticos, humildes, simples e que possam servir o país.

#### **PT – Presidente Alberto Lopes**

##### **1. Qual é a sua Opinião sobre Liderança na Guiné-Bissau?**

Para começar devo dizer que a liderança política na Guiné-Bissau sempre teve problemas. Problemas existem e ideias também existem para as pessoas poderem fazer algo, porque quando pensamos na questão de liderança política temos que conhecer os problemas com os quais vamos lidar com ele. E quando entramos na questão da política, indo depois para a questão da liderança é necessário sempre a visão do objetivo que queremos atingir. Mas, o que dificulta os nossos políticos hoje, para começar, talvez é a falta de meios e apoios. Por exemplo, não deve constituir tabu algum, caso do nosso partido, o maior problema que enfrentamos é a situação económica, aliás, temos problema de ter uma sede, além de outras dificuldades como quando estás a testa de um partido e não tens o meio mínimo enquanto líder e enfrentas dificuldades em termos de realização de sua agenda, sobretudo de convencer militantes.

Porque no nosso contexto as pessoas te apreciam a partir daquilo que tu tens e não daquilo que tu és, então vê-se mais o ter do que ser. Por mais que tenha boas ideias ninguém observa esse aspeto e isso se constitui num dos problemas que enfrentamos e que, eu particularmente vivi, embora sei que muitos passam por esse mesmo problema. Isso é o primeiro fator, depois outro fator, como sabes estamos a viver num país onde a pobreza canta mais alto e para alguém te seguir tem que ter alguma contrapartida, ou seja, quando for visitá-lo tens que deixar algo, ou apoiar grupos de jovens no futebol, rapidamente começa a ascender. E quando tens um projeto político e a sua forma de abordar a situação pode até fazer alguém acreditar, mas depois ele se pergunta será que se eu for atrás o que vou ganhar, qual é a contrapartida? Depois a divisão que classifica os partidos em duas categorias: grande e pequeno é um outro problema que reforça a dificuldade de liderar na Guiné-Bissau.

Outra coisa, em termos de relacionamento entre líderes políticos, verifica-se que existem lideranças que não são dadas oportunidades para serem escutadas, por exemplo, nos debates radiofónicos que acontecem e outras atividades, existem partidos que não são chamados a participar, enquanto outros são chamados porque já são conhecidos ou porque tem meios. Então em quaisquer circunstâncias eles são sempre os primeiros a serem ouvidos, porque são considerados líderes de opiniões, e, eu próprio, quando recebi a sua ligação a convidar-me a participar nesse trabalho, disse para mim mesmo, alguém lembrou-se e quer ouvir os partidos que se consideram pequenos e é isso a situação de liderança política no país e acho até que já avancei para a segunda questão.

Em relação as dificuldades, como estava a dizer tem a ver com a situação económica, por quê? Estamos com muitos projetos, aliás, já estamos a nos aproximar do projeto eleitoral e como é que se pode avançar para a campanha se não tens recursos? A partida fica limitado e quando assim é, quem tem mais recursos consegue ter a maior possibilidade de atingir todo o território nacional, como nos ensinou a sabedoria popular, quem tem mais a lenha tem

mais fogo, e não podemos ser escutados porque não temos meios, e isso é a nossa maior dificuldade.

As vezes, um líder político não tem meios para deslocar e fazer contatos ou comícios, como transporte que lhe permita deslocar para fazer comício numa determinada localidade, alguns até têm caros, mas não conseguem pôr combustíveis para deslocar a lugares distantes. Caso por exemplo, para ir a Buba quanto é que isso custa em combustíveis? E enquanto os partidos maiores que já passaram pela governação os recursos que eles utilizam para mobilizar o eleitorado não são dos seus bolsos, são recursos públicos, são os nossos dinheiros que eles utilizam, porque tiveram a oportunidade de estarem no governo e aproveitaram para enriquecer os seus partidos que agora estão preparados para o embate. Penso que, nesse sentido, o que sempre defendo, pelo menos, para ter uma justeza, as Nações Unidas e outras organizações internacionais precisam verificar esse aspeto, quer dizer, mesmo se não vão colocar todos na mesma condição, é necessário prestar atenção aos partidos mais desfavorecidos que não têm recursos, mas têm ambição e projeto na vida e estão a pensar alguma coisa para esse país. Mas, se isso não existir, vamos continuar sempre no mesmo círculo e vai ser a mesma gente a fazer campanhas e a ganhar sempre. E o eleitorado te questiona claramente – o que o teu partido tem e se votarmos o que vamos ganhar? Só que não sabem que mesmo se o PAIGC ou PRS ganhassem as eleições vão ser apenas gestores da coisa pública. Então, quando encarregado para ser gestor do bem-comum, primeiramente é preciso ser alguém correto e com noção do bem-comum e que o mais importante, no entanto, como os cidadãos não observam esse aspeto, preocupam mais com o que tens, o que gastou para chegar ao poder, e quando chegado já não quer saber mais de nada.

Outra situação é questão de tempo de antena, porque mesmo não tendo recursos, mas se de vez em quando, és chamado para ser escutado pode ser bom, porque se alguém te ouvir hoje, depois amanhã já vai começar prestar atenção e começar a seguir o teu discurso e passar a conhecer melhor as suas ideias. Por exemplo, porque não pode existir um debate não vou dizer mensal, mas de carater trimestral ou semestral de líderes políticos com o governo, para apresentar projetos e criticar governo enquanto gestor e mostrar-lhe por exemplo, se fosse o meu partido a chefiar o governo era isso e aquilo que vai fazer sobre tal assunto. Nesse tipo de situação o povo vai acompanhar e, ao mesmo tempo, passar a familiarizar-se com os líderes políticos. Porque tendo a oportunidade de ouvir alguém hoje, amanhã, depois de amanhã – disse uma coisa hoje, amanhã já disse outra, ele vai fazer a sua análise para saber se és coerente ou não.

Como estamos a verificar a falta de coerência que hoje existe, um político aparece a criticar o JOMAV, depois de amanhã aparece a defender o JOMAV com unhas e dentes como se não fosse a mesma pessoa que ontem estava a criticar. Mas, se existe um espaço de debate pode contribuir para fazer com

que outros líderes fossem conhecidos, porque existem líderes de partido como é o nosso caso que muitos não conhecem se estamos num partido ou não.

## **2. De uma forma geral como analisa as contribuições das lideranças política e da sociedade civil na consolidação da democracia na Guiné-Bissau?**

No processo de consolidação da democracia, em primeiro lugar quero dizer que as lideranças políticas, realmente não são todos, porque em todos os lugares existem dois grupos – os que estão interessados numa determinada coisa e os que não estão interessados. Mas, verifico em várias circunstâncias que nós enquanto líderes políticos não fazemos os nossos papéis e a sociedade civil também. Porque quando falamos de consolidação da democracia temos que ter como única via a nossa Constituição de República, ou seja, temos que nos pautar pelo respeito a constituição e as regras do jogo traçado.

Então, se decidimos ir em direção a afinidades familiares ou partidárias, caso por exemplo da sociedade civil, se és o partido no poder ou um primeiro-ministro e que é um familiar e nutro a simpatia e já não estou a desempenhar o meu papel enquanto sociedade civil, não estou a ajudar, mas a complicar a situação. O mesmo acontece com os nossos juristas que pegam numa matéria e mesmo sabendo que a lei é clara, mas porque está interessado a defender uma das partes, procura arranjar outras interpretações que ninguém compreende.

Entretanto, nesse sentido, digo que existem alguns líderes políticos que não desempenham os seus papéis, e na qualidade de oposição temos que nos posicionar para fazer a democracia funcionar, a oposição existe porque não podemos concordar com tudo que a situação está a fazer e temos o direito de mostrar-lhe que o que está a fazer não está bem. Porque se conseguisse ser perfeito não existiria a oposição. Mas, se enquanto a oposição não estamos a jogar o nosso papel, não estamos a contribuir para o respeito da lei da nação e quando o Presidente está a pisar a Constituição surge um opositor a apoiá-lo porque está interessado em receber algo em contrapartida. Ou o Presidente está a fazer bom trabalho e não concordo com ele e vou começar a criar desordem e enquanto não evitamos esse tipo de comportamento não podemos construir um Estado de Direito.

E mesmo sociedade civil promove manifestações de repúdio quase sempre quando não está de acordo com a pessoa, mas outras fazem e ficam sem manifestar como quem não está a ver nada. Isso não é o papel de sociedade civil, ela tem que defender os seus interesses, quer dizer, tem que posicionar contra tudo aquilo que põe em causa o interesse dos guineenses, tem que levantar e lutar sempre por uma causa justa sem olhar para a cara de A ou B. Pode ser meu amigo, meu irmão, da mesma religião e se tiver de sair fora, a sociedade civil precisa mostrar para ele que o que está a fazer não está certa. Penso que é nisso que deve resumir o papel da sociedade civil e não podemos



estar a conviver como inimigos, e a oposição não é o inimigo de quem está no poder, pelo contrário, quando quem está no poder quer ouvir a oposição está a ajudar a si mesmo, basta enquadrar a crítica como construtiva, mas criticar também sem apresentar solução, não é nada mais que um barulho. Temos que parar com as questões de afinidades familiares, étnicas e religiosas porque enquanto não pararmos com isso não vamos seguir em frente.

Os guineenses é um povo que merece ser estudado, porque muitas vezes pelo comportamento não se consegue compreender o que o guineense quer, e quando falamos, falamos na etnia, todos somos guineenses, manjaco, papel, balanta e fula, etc, somos todos guineenses e só aqui que conseguimos caber e ninguém pode mandar alguém embora, o importante é conseguirmos nos unir e mudar as nossas mentalidades e enquanto não mudarmos as mentalidades para colocarmos o interesse da Guiné-Bissau em primeiro para observarmos o nosso país como uma nação, não iremos lugar algum.

### **3. Acha que existe espaço para uma liderança partilhada com as mulheres e os jovens?**

Existe espaço sim, eu até cheguei a dizer em várias circunstâncias que na Guiné depois da independência até a data presente vemos que só os homens é que estão a testa do país e como as coisas não têm corrido bem, porque não apostar na mulher? Já cheguei a confrontar várias mulheres dizendo-lhes se vocês não eram ingratas ao ponto de não se apoiarem uns aos outros e se tivessem votadas na Antonieta Rosa Gomes, ela era Presidente hoje porque as mulheres são a maioria. As mulheres é que têm que afirmarem e demonstrar que também podem mandar e não podem, nem devem ser só os homens a mandarem. Mas, elas não vão ser chamadas para receber o poder, precisam trabalhar para merecer e mostrar que pensa igual ou melhor do que os homens e se os homens podem, nós podemos também, e enquanto homens devemos apoiar mulheres nesse aspeto.

A juventude também, eu sempre digo que a minha geração falhou, por estar nessa brincadeira de corrupção, puxa-puxa, tomar partido deste e doutro, então falhamos e a Guiné até aqui não tem tido sorte. Por isso digo que é preciso surgir jovens com coragem para entrar na liderança política e daí os eleitores podem até decidir mudar dizendo já que os adultos até aqui não conseguiram mudar nada é melhor darmos oportunidade aos jovens. E os jovens precisam ter coragem para se afirmarem na política, porque um jovem já formado não pode continuar com medo de assumir alguma coisa e quer continuar a seguir o mais velho, quase sempre falamos na experiência o que é verdade, mas o conhecimento não pode ficar de lado.

### **4. Acredita nas lideranças que o país tem?**

Sempre digo que não acredito, por quê? Hoje nesse atual momento enfrentamos puxa-puxa, que é um teatro completo – é o JOMAV que está a estragar a terra, é o Domingos que parou o país, é o Cipriano...., mas por que é que as pessoas não têm a coragem de colocar dedo na ferida?

Não é JOMAV e não é o Domingos é o PAIGC e o PRS, ou seja, existe uma guerra entre esses dois partidos. O PAIGC quando assume o poder, o PRS sabe que se deixar o PAIGC governar tranquilamente e conseguir fazer algo de bom não vai sair tão cedo na condição de oposição porque o povo vai acreditar que a terra arrancou. Por isso, procuram mecanismos para complicar as coisas para poderem fazer parte da governação. E quando é a vez do PRS, o PAIGC faz a mesma história.

Então, muitas vezes, as pessoas solicitam ida as eleições, mas não são as eleições a resolverem os nossos problemas, eu até diria graças a Deus temos sorte, porque não temos problemas em aceitar resultados eleitorais, mas o nosso problema está na divisão de pastas. Então enquanto as pessoas continuam a acreditar no PAIGC não vamos conseguir sair tão cedo dessa situação, embora devemos reconhecer que esse partido cumpriu a missão que Deus lhe deu, que é de libertar a Guiné. Mas essa missão já acabou e enquanto partido político não será o PAIGC a desenvolver a Guiné-Bissau, alguém até pode refutar a minha afirmação, mas estou convicto do que estou a falar de que enquanto continuamos a seguir o PAIGC estamos a adiar o futuro do país. É necessário colocar o PAIGC na oposição por um longo período para o partido poder entender que realmente fez a sua missão e nós respeitamos, mas atualmente no que se refere ao desenvolvimento eu não acredito.

Alguém fala que vou servir o meu país e, ao mesmo tempo, vai escolher o ministério que vai ocupar e, se não tiver dinheiro não vai, então está ali para servir a si mesmo ou ao povo. Senão, as vezes, se oferece para fazer coligação, mas já sob a condição de que quer os ministérios a,b e c, do contrário não vai participar, quando é assim pergunto que tipo de serviço vai prestar? Vai para servir a sua pessoa ou ao país? Enquanto não pararmos para pensar seriamente nessa situação não vamos conseguir sair, meu irmão.

Estamos a caminhar para eleições, e se o PAIGC ganhar, este cenário ou ainda pior vai-se repetir e eu te garanto isso.

#### **5. O que acha que pode ser feito para melhorar o desempenho das lideranças?**

Para melhorar o desempenho de lideranças é necessário criá-los condições mínimas e quando existe apoio, todos devem beneficiar. Aliás, sempre costumam dizer eleições livres, justas e transparentes, eu digo não, embora seja uma palavra bonita, mas as eleições não são justas e transparente porque os concorrentes não têm a mesma capacidade financeira e depois os eleitores votam cegamente. Por exemplo, era necessário colocar as fotos dos candidatos nos boletins das eleições legislativas em cada círculo, se calhar posso até ser do PAIGC, mas posso não me rever nos candidatos apresentados no meu círculo e posso decidir votar no candidato apresentado pelo PRS que na minha leitura pode apresentar melhores garantias. Muitos eleitores ainda não compreendem o que é eleições legislativas e o que é presidenciais, isso tudo porque falta um trabalho profundo de sensibilização,

disponibilizam-se financiamentos para o efeito, mas não é feito nada e se existisse possibilidades de apoiar lideranças políticas vai ser muito bom.

Em relação a formação, acho que era necessário conceder estágios de curto prazo as lideranças no domínio da política e língua inglesa, por exemplo, porque quanto mais um líder tiver o domínio de língua ele será mais flexível. Por exemplo, pode ser concedida duas bolsas a cada partido e cabe-lhe escolher essas pessoas entre os seus militantes para serem contemplados e a formação pode ser aqui no país ou no estrangeiro.

## **CNA – Presidente Braima Djaló**

### **1. Qual é a sua Opinião sobre Liderança na Guiné-Bissau?**

Penso que a liderança política na Guiné-Bissau é um assunto muito sério, e acredito que os líderes as vezes param para pensarem se vale a pena continuar e quando olham para trás e observa os males que estão a acontecer prefere continuar para ver se consegue mudar alguma coisa, e é esse aspeto que motiva as pessoas a seguirem em frente. Mas, a liderança política aqui é muito difícil porque maior parte da nossa população é analfabeta e quando se tenta vender ideias construtivas para o país as pessoas não conseguem entender nada, isso também porque hoje, infelizmente, a política virou um negócio. E quem tem o dinheiro vai e compra votos e isso não era a situação que queríamos para o nosso país e que me deixa preocupado, mas penso que devemos continuar a ser patriotas e acreditar no nosso país de que a responsabilidade de fazer uma boa mudança está em nossas mãos enquanto guineenses. E nessa ordem de ideia temos que continuar a olhar para a frente e continuar a lutar, mas não é fácil a liderança na Guiné-Bissau.

### **2. Quais são as dificuldades pessoal e estrutural que as lideranças enfrentam dentro de sua organização?**

Uma das maiores dificuldades é quando se visita aldeias e tenta conversar com as pessoas para falar de estradas, escolas, centro de saúde que não têm, mas respondem para dizer queremos fardas, equipamentos de futebol, queremos isso e aquilo, e o mais agravante é no seu próprio partido quando quer fazer passar uma proposta é necessário dar dinheiro aos militantes para aprovar a ideia e isso me deixa muito preocupado na forma de fazer a política na Guiné-Bissau.

Penso que essa é a parte em que todos nós os políticos devemos acreditar e dizer olha, não estamos a fazer negócio estamos na democracia, vamos vender nossas ideias e ver se vão ser compradas ou não, mas não podemos estar a comprar votos, isso é um mal que está a assolar o país. Penso que é necessário educar nossa gente, porque acho que falhamos na formação das pessoas e fez com que apareça esses fenómenos nefastos na política e o

Estado precisa apostar na educação. Eu até ia mais longe e diria que devemos criminalizar quem não conseguir estudar até 9ª classe ou 12ª classe, porque pessoas com esse nível não vai atrás de uma camisola, não vai pedir um saco de arroz em troca do voto, porque já tem uma ideia clara do que pretende para o seu futuro. Portanto, é nessa ordem de ideia que penso que somos todos estados e temos de criminalizar o analfabetismo, porque só a partir disso que vamos ter uma verdadeira democracia.

### **3. Acha que existe espaço para uma liderança partilhada com as mulheres e os jovens?**

Penso que sim, para já nas estatísticas as mulheres são as que mais votam na Guiné-Bissau, jovens, infelizmente, são apenas 10% de que votam, sobem na plataforma, participam, mas na hora de votar, muita das vezes, é porque não se recensearam ou perderam o cartão eleitoral. Para mudar esse cenário, é preciso um acompanhamento através de campanhas de sensibilização cívica para fazer as pessoas entenderem a finalidade de participar nas eleições, e a CNE deve fazer um trabalho extraordinário para estimular jovens, porque tanto os jovens quanto as mulheres têm espaços para serem líderes na Guiné-Bissau. Atualmente temos uma camada feminina muito boa, altamente informada para ocupar todos os lugares cimeiros no nosso país desde Presidência da República, Presidente de Assembleia, Primeiro-Ministro e ministro porque temos uma equipa feminina muito boa e penso que existe espaço para elas.

### **4. De uma forma geral como analisa as contribuições das lideranças política e da sociedade civil na consolidação da democracia na Guiné-Bissau?**

Para mim é uma preocupação enorme, infelizmente, observa-se que a liderança da sociedade civil inclina para o partido A ou partido B o que não é muito bom, quando a sua atitude deve cingir em fazer os partidos cumprir as leis do país, de democracia e da Constituição da República é o que devia ser o seu papel, mas acaba por sobressair a inclinação por um lado e cria suspeita que limita o relacionamento entre as lideranças dos partidos e da sociedade civil. E muitas das vezes nota-se nos seus discursos e tomadas de posições e nos deixa um bocado preocupados, essa intervenção da sociedade civil no nosso campo e gostaríamos que fossem muito mais centristas para permitir sempre que deparamos com problemas ir ao seu encontro e para ele poder se situar na verdade para resolver a questão. Esse é a minha preocupação, por isso precisamos de formação e capacitação dos nossos líderes da sociedade civil porque é muito importante e só assim pode fazer os partidos acreditarem na sociedade civil, se caso os partidos não acreditassem vai ser muito complicado.

### **5. Acredita nas lideranças que o país tem?**

Sim acredito nos líderes que o país tem, porque temos quadros suficientes para organizar o país e qualquer um que está a fazer política na Guiné-Bissau

é porque concluiu que pode fazer a Guiné melhor e está com ideias bem clara para levar o país em frente. Tanto, nessa ordem de ideia, acredito e vou continuar acreditar nas lideranças e no povo da Guiné-Bissau, e penso que nosso grande problema é não conseguirmos sentar para consolidar, para conversar e pararmos com a política de “*matchundadi*”. No dia em que conseguirmos parar com isso vamos conseguir construir o nosso país porque temos líderes capacitados. Eu acredito nas lideranças, basta ver o papel que eles desempenham, outros mais tímidos, enquanto outros um bocado mais aberto e popular vê-se que temos lideranças, embora não vou citar nome de ninguém aqui, mas tanto no campo nacional quanto no internacional, os nossos líderes são muito bom.

E o que nos dificulta muitas vezes são meios financeiros para fazer grandes embates que são necessários, as vezes, para o país porque como disse no início, o país ficou no puro negócio e tudo está na base de negócio, tanto quando é assim dificulta muito, mas acredito plenamente nos líderes que temos.

#### **6. Qual é a sua opinião sobre o estabelecimento de uma academia de treinamento para lideranças política e civil no país?**

Ótimo como disse o inglês, “*Wonderfull*”, penso que isso vai ajudar, porque tanto as lideranças políticas, como da sociedade civil precisamos entender o campo onde entramos e quando percebemos em que campo estamos, vai ser mais fácil saber interpretar as coisas e isso é muito importante. Sempre digo que alguns líderes políticos tomaram o problema político e levaram-no para os tribunais o que é muito mau, porque problemas políticos têm que ser resolvido e quando são levados para os tribunais pode contribuir para criar aquilo que chamamos por “*djambadom*” de conflito que nunca mais acaba. Hoje é esse que tem razão, amanhã é outro, depois de amanhã é aquele, e depois fica como uma bola de neve sempre a rolar e acaba por bloquear o país, por isso penso que essa iniciativa da UNIOGBIS é muito louvável e até lhe digo que estão de parabéns. Portanto, precisamos dela tanto os líderes políticos quanto os da sociedade civil porque é muito importante para podermos nos capacitar porque formação nunca é demais, como dizia no começo só filhos da Guiné-Bissau tem a missão de construir essa terra na base de paz, estabilidade e confiança.

#### **PALOP – Presidente Banor Fonseca**

##### **1. Qual é a sua Opinião sobre Liderança na Guiné-Bissau?**

Muito sinceramente, ate 4, 5 anos atrás se me falaram para entrar na política era assunto que eu descartava de um tal forma que nunca imaginava que um dia vou fazer a política. Por razões muito simples, saí da Guiné um pouco sedo e vive em sociedades que sempre estão muito bem organizadas e com uma visão da política completamente diferente daquilo que achava existia na Guiné. Quando regresssei a forma como via a política a ser levada, a forma como verificava líderes a conduzir o seu próprio partido ou a própria política era tão

desencorajadora e que me levava a dizer, se isso é a política não vou-me meter. Política que conheci não é essa. A liderança política na Guiné é vista só no período de eleições, e durante a campanha se verificava mais troca de insultos, denúncias do que propriamente apresentação de programas e não é isso que entendo como liderança.

Todos aqueles que são próximos a líder de um partido são aqueles que lhe prestam a vassalagem, quem o confronta com a verdade é afastado e só fica com ele aquele que o diz o que gosta de ouvir e se alguém está a fazer oposição a sua opinião ou posição é afastada, isso não é a liderança.

Pode idealizar um partido político, mas a partir do momento que é constituído deixa de ser do líder e passa a ser uma instituição, então e com base nas regras dessa instituição e os seus estatutos é que toda a vida do partido tem que ser guiado. Não é quando quiser levantar, porque sou fundador do partido para fazer coisas a margem dos estatutos do partido. Não se pode ter uma liderança, senão do tipo falhado nessa instituição, um líder político tem de ter carisma, além de motivações ou vontade é necessário carisma. Ter carisma passa sobretudo pela capacidade de entender com os seguidores, de dialogar, de mostrar e de aceitar a vontade de maioria.

E não se pode ver alguém como inimigo, mas aqui o adversário é inimigo. E no meu ponto de vista são esses aspetos que deveriam ser características de um líder, mas que não é muito verificado na nossa sociedade.

## **2. Quais são as dificuldades pessoal e estrutural que as lideranças enfrentam dentro de sua organização?**

Se calhar vamos iniciar por estrutural, porque de estrutural é que parte o pessoal. A nível de estrutura as dificuldades são enormes, a começar por falta de opção de quadros para preencherem os órgãos do partido. Quando vai-se criar um partido, sobretudo nessa nossa sociedade onde as pessoas observam o partido como uma alternativa para resolver problemas económicos ou financeiro, sendo um partido de dimensão pequena relativamente ao PRS ou PAIGC, para ser mais concreto, começa logo a deparar com a falta de quadros ou elementos para preencher os órgãos conforme gostaria.

Porque as pessoas focalizam mais nos seus assuntos pessoais, problemas pessoais do que propriamente interesses de nação. Mas, não se pode atribuir culpa a ninguém, é a nossa conjuntura. Portanto, quando precisa preencher, quando quer qualidade, tem que ser rigoroso na seleção desses elementos para trabalhar com eles e, quando esses elementos começam a revelar e a projetar para fora, os partidos grandes com melhores condições para enquadrar militantes no mercado de trabalho e, conseqüentemente, de resolver os seus problemas básicos a tendência é perder esse quadro. Logo é obrigado a fazer um novo trabalho e isso deixa muita falta ao partido, portanto esse é o maior obstáculo que os partidos deparam do ponto de vista estrutural e falta de meios financeiros é outro *handicap* que os partidos pequenos enfrentam.

Porque para implantar a estrutura não tem que ser feita apenas a nível do setor autónomo de Bissau, onde concentra a maior parte, é preciso implantá-las nas regiões e isso requer meios, tanto logísticos como financeiros. E quando não está em condições de fazer isso, claro que vai ter uma estrutura débil que não vai conseguir fazer chegar informações aos lugares onde deve chegar, portanto isso é outro obstáculo em termos de estrutura de partido que nos deparamos no terreno.

Existe ditado que diz: “*komberça di magru kata obidu na kau di fola baka*”. Esse componente estrutural acaba por afetar o pessoal, porque quando não tem condição financeira sólida para implantar a estrutura, é claro que a nível pessoal vai faltar a motivação. Vamos imaginar um desses partidos que já passaram pelo governo e com uma estrutura mais ou menos solidas, porque conseguiram dinheiros através meios que não devia ser, mas, que entretanto, queremos ou não, é a nossa realidade. Se foram com motorizadas, arroz e dinheiro por um setor ou região e deixa com anciões ou grupo de jovens, em fim, faz ecos nessa região e passou, quando chega o partido com dificuldades financeiras nessa mesma região ninguém vai de dar ouvidos.

Quando chega ainda vai deparar com a situação em que será perguntada o que trouxe? Se não tens nem para si, como é que pensa governar o país, isso é a questão de mentalidade, porque o nosso povo é maioritariamente analfabeto, sem cultura de avaliar o que é melhor para o país e para eles. Esse comportamento afeta gravemente o líder a nível de sua motivação política, porque é bom a campanha de sensibilização, mas a política não termina com ele. O objetivo final de qualquer político é um dia assumir o poder, mas, obviamente, cada partido conhece a sua força e programa as suas etapas, eu sei que não posso assumir o poder agora, preciso granjear todos os mecanismos e esforços possíveis para conseguir alguns deputados para o partido se representar no parlamento.

E daí começa a subir degraus, mas para isso é preciso um programa político é preciso estabelecer metas, para cada legislatura qual vai ser a meta e com base nas metas estabelecidas vai-se mobilizar meios para as atingir. Pode conseguir, como também pode não conseguir, mas é obrigatório programar e ter ambição de fazer para deixar marcas, mas para isso precisa-se estar envolvido com o poder.

Nós acabamos por sentir muitas vezes estigmatizados em vários meios, porque não tens representação parlamentar, o que não quer dizer que não pode fazer, nós sabemos como se conquista o eleitorado na Guiné, nós sabemos como é feito campanhas na Guiné, então quando não tem meio de fazer da forma como é feita na nossa realidade acaba por ter serie de dificuldades até com os seus próprios militantes. Mas, não vai nos fazer baixar braços, são dificuldades que nós nos encontramos, mas acreditamos que um dia será ultrapassada.

### **3. E acha que existe espaço para uma liderança partilhada com as mulheres e os jovens?**

Não quero ser pessimista, mas de forma que a situação está, ponto a que chegou, porque na qualquer sociedade ou na qualquer estrutura define-se sempre a prioridade e a partir do momento que vai atingir certos objetivos de acordo com a prioridade estabelecida segue-se para os menos objetivos.

Liderança partilhada com mulheres e jovens se estamos a pensar nele, devemos pensar num estágio mais desenvolvido de política que não é o nosso caso. É importante, mas o cenário político que a Guiné está a viver não oferece margem para pensar em liderança partilhada com mulheres e jovens. Pessoas estão absoldidas na busca de saída da crise e que não está ainda a vista, no entanto, pensar numa liderança partilhada com mulheres e jovens é sonhar muito alto nesse momento, e isso não é pessimismo, é a realidade.

Quer dizer, entre as pessoas que estão a disputar o poder, até quando vão chegar ao limite de exaustão, já estamos com a legislatura concluída e vamos até chegar o término do mandato do Presidente da República não teremos condições de pensar na liderança partilhada entre mulheres e homens. É o meu ponto de vista, pode existir o contrário, mas é o meu ponto de vista, o momento não é propício e não dá espaço para pensar na liderança partilhada.

#### **4. De uma forma geral como analisa as contribuições das lideranças política e da sociedade civil na consolidação da democracia na Guiné-Bissau?**

Isso é muito duro, mas, mais uma vez não deixa de ser a realidade. Sociedade civil normalmente nos países organizados funciona como instituições partidárias, quer dizer, neutras que faz prevalecer interesses nacionais em detrimento de quaisquer outros interesses. Mas, no nosso caso, o que nós observamos maior parte das organizações da sociedade civil são criadas para defender interesses de um partido ou de um governo em concreto. Enquanto outras são criadas mais para contrabalançar a outra já existente, mas que está em defesa de outro grupo, e não existia a necessidade de proliferação das organizações de sociedade civil, se de facto o interesse é promover bem-estar e direitos fundamentais de pessoa humana ou de tentar mostrar uma posição que é a voz da sociedade.

Existe algumas organizações como a *Voz di Paz* que aprecio o trabalho que está a fazer porque demarcam sempre de qualquer afinidade ou aproximação com qualquer que seja ala e preocupam com o que é social, o que é dificuldade que é vivida, sobretudo, no interior do país. Porque grande maioria das organizações da sociedade civil estão todas concentradas em Bissau, mas a Guiné-Bissau não é só Bissau, portanto, a posição da sociedade civil deve ser com atividades permanentes de sensibilização para mostrar a preocupação da situação real da população, procurar prevenir conflitos, procurar prevenir abusos, tudo a sua maneira.

Mas aquilo que é visto, quando acontece qualquer problema todos sentam-se para apreciar e só quando alguém for batido e partido o braço ou a cabeça, aprisionado, e se essa pessoa aprisionada pertence a ala que a sociedade civil



defende, lá sim, sentes a sua tomada de posição, quando não é isso que devia ser. Em certa medida Liga dos Direitos Humanos, as vezes, aparece no cenário, mas para a sua dimensão deixa muito a desejar, se é por falta de meios ou por impossibilidade de alguma razão que não está claro, ela pode dizer isso melhor, mas penso que podia fazer mais do que está a fazer.

Por parte das lideranças políticas observo um elevado grau de egoísmo, não fujo a regra, porque não posso me gabar, mas acho que deveria ser assim. Se um líder político quer de facto contribuir para a democracia, para a estabilidade não deveria estar a buscar oportunidades ou fragilidades de um ou outras lideranças para tirar a todo o custo proveito para o seu partido. Líderes políticos quando procuram fazer alianças visam um objetivo, é verdade, mas, quando esse objetivo vai refletir na sociedade ou visa salvaguardar interesses supremo de nação, não propriamente pensando na uma ou outra pasta logo depois da coligação seria bom. E quando observamos um líder a aceitar uma aliança e visa logo no futuro próximo ser nomeado ao cargo de ministro ou secretário de estado e mal não conseguir o cargo começa logo com difamação, sem pensar nas consequências de sua declaração, críticas sem lembrar que passou um certo período a perspetivar um dia chegar ao poder através dessa aliança e esse tipo de comportamento não é bom para a democracia.

Na democracia é bom quando decidimos dar a nossa contribuição que seja com convicção de que está a fazer um sacrifício para a sua pátria, para o bem-estar do seu povo, para aquilo que é para o coletivo e não para colher sozinho. Isso não é a política, ainda que tenho consciência que não vou assistir dias melhores, porque provavelmente a minha idade já não vai permitir ou posso também já não estar com vida, mas tenho a obrigação de pensar nas gerações que virão. Vou dar a minha contribuição e eles virão dar a continuidade, mas não devo aproveitar tudo que está ao meu alcance, porque não sei quando a morte chega ou se vou colher a fruta.

Os veteranos da guerra de libertação que salvaram a Guiné para nós hoje vivemos em liberdade, muitos já não se encontram entre nós, mas se pensassem como nós, não haverá a luta armada e nunca tornaremos independentes, então se eles sacrificaram para nós, porquê que nós não podemos nos sacrificar para outros? Estamos a nos explorar de forma desenfreada, mas o que é verdade é que os líderes que hoje temos, não estou a dizer todos, a sua contribuição não é para estabilizar o país, mas estão permanentemente em busca de uma porta de oportunidade para ascender na vida ou para ganhar oportunidade de dar emprego à meia dúzia de familiares e amigos, mas não pensando naquilo que é a realidade do país.

## **5. Acredita nas lideranças que o país tem?**

Quando falamos na liderança que o país tem eu o entendo como uma incógnita: será que nesse momento temos líderes? Quando estamos a falar de liderança, falamos de liderança do governo ou do próprio país, nesse caso do Estado e do Presidente da República?

Mais uma vez, sou obrigado a expressar a minha decepção, porque isso envergonha qualquer cidadão que gosta de sua pátria. Ninguém vai acreditar numa liderança em que numa legislatura de quatro anos já foi mudado seis governos, e penso que mesmo um deficiente mental não vai acreditar nessa liderança. Porque um bom líder é aquele que saiba balançar para ver aquilo que é bom e de melhor e saber expurgar tudo o que pode ser negativo ou nocivo para a sociedade.

Quando se muda 5 ou 6 primeiro-ministro perguntamos que será que eles é que não prestam ou só tu é que presta? Será que todos eles é que são ladrões e tu és santo? Será que todos eles não conhecem a política e governação, só tu conhece? Se fosse eu nesse lugar vou parar e pensar: será que sou o único homem perfeito nessa República por isso a mudar constantemente a governação.

Quando falo da liderança do país estou a falar de quem está a frente do país, um líder que se dá ao luxo de pegar no maior documento do país que é a Constituição da República e colocar de lado e está a governar a margem de tudo e qualquer norma que o país tem? Isso não é a liderança, isso é tudo menos a liderança. Um líder que faz tudo que passa pela sua cabeça, não importa saber se é legal, se não é legal, se é constitucional, se não é constitucional, o importante é fazer o que está na sua cabeça. Um líder que se dá ao luxo de ficar submisso a opinião dos seus homólogos no exterior, que pega na questão interna do país procurando solução fora, afastando todas as normas que podiam orientar e criar condições para a saída da crise. Aceitou solução ou proposta para a saída da crise dos seus homólogos e depois pegou nelas desvirtualizando-as a sua maneira, dando-lhe destino que lhe apetece porque acha que está com a força do seu lado. Isto não é a liderança, e o Binhan disse isso muito bem claro “a melhor segurança que um homem pode ter é fazer bem”, ou melhor, cumprir escrupulosamente as orientações que tens na lei magna e todas as demais normas do país. Não vai ter nenhum problema, porque ninguém há-de perseguir-te porque estás a cumprir a lei, a lei está em cima de todos nós, ninguém vai-te insultar porque fizeste a coisa certa, ninguém vai querer te fazer mal, porque estás a fazer o seu trabalho. Quando assume o poder e está a mandar com a força o dia chega e perde o poder e a força, e essa mesma força vira contra si.

Vivemos numa sociedade que é atípica, onde a população não conhece os seus direitos, onde ninguém zela por aquilo que é público ou de estado – se há a energia elétrica tudo bem, e se não houver o que posso fazer? Só um exemplo, tu compras o crédito para o seu aparelho pré-pago de fornecimento de energia elétrica, depois fica um dia, dois dias e ninguém te dá satisfação, mas pagaste o serviço, mas ninguém vai reclamar porque não sabe que não está a receber um favor. Vê-se um governante com seis, sete carros na garagem, em vez de ser denunciado, as pessoas o admira – o fulano tem mansão tem caro – mas o fulano não é nenhum empresário e porquê que temos que admirar alguém que está a roubar o que é nosso e que vive nas

nossas custas, isso é apenas para mostrar o baixo nível de cultura que nós temos.

#### **6. O que acha que deve ser feito para consolidar o papel de liderança na Guiné-Bissau?**

Já falei noutras ocasiões e muita gente achou isso absurdo, mas a minha convicção, mesmo sendo político, e para reduzir o mal para mais tarde não sentir-me culpado por não ter feito nada olhando o país a caminhar a deriva, o problema de liderança tem que começar em primeiro lugar na formação de líderes. Estabelecer o critério para liderança, não pode ser líder quem não passou pela escola, não pode ser líder se nunca chegaste a passar pela experiência partidária, não pode ser líder se não tens visão coletiva. Aqui na Guiné, como cheguei a dizer, pessoas não entram para a política com a convicção, mas em buscar resolver os seus problemas económicos e financeiros o que é muito grave. Então, quem não tem a vontade de fazer a política ou que não tem a visão de fazer a política é muito difícil sensibilizar essa pessoa, porque *a priori* já tem mirado o alvo que persegue.

Acredito que de momento nada pode ser feito para melhorar o salário das pessoas, e a Guiné-Bissau entrou numa rota que sozinhos enquanto guineenses não conseguiremos parar. Necessitamos de uma intervenção efetiva das Nações Unidas no sentido de assumir o controlo de administração pública, com a promessa de a organizar bem ainda que por um período de 10 a 15 anos, onde vai-se aproveitar os quadros nacionais para serem capacitados e progressivamente passam a assumir a administração. Por outro lado, reforçar ou reformar o setor da justiça no sentido de garantir, pelo menos, o bem-estar mínimo que os juizes deviam estar a usufruir dele e que os evita de serem corrompidos tão facilmente para acabar com a impunidade. Tenho a certeza de que no dia em que cada um começa a viver com aquilo que ele ganha mensalmente é que cada um passará a ser responsabilizado pela gestão da coisa pública, quando chega o fim do mando e prestar a conta e se estás em falta traduzido a justiça e pagar pelo erro, as pessoas vão começar a fugir do funcionalismo público. E a liderança política vai melhorar de forma abismal, porque quando tenho a noção de que o poder pelo qual estou a lutar para conquistar, quando tive-lho nas mãos preciso saber controlá-lo, do contrário, pagarei as consequências, não vou entrar em aventuras. Só a partir disso vamos encontrar verdadeiros líderes, porque o país tem quadros, tem qualidades mas que não podem ser vistos nesse cenário político e estão a ser absorvidos pelos organismos internacionais pelo mundo fora. Enquanto não reformamos a administração pública e o setor de justiça é quase impossível ter alguma melhoria na liderança a nível dos partidos políticos.

## **Confederação de Sindicatos Independentes – CSI**

### **Filomeno Cabral - Secretário-geral**

#### **O que entende por liderança?**

A liderança no meu ponto de vista é a forma ou capacidade de uma pessoa poder dirigir ou organizar um conjunto de pessoas e fazer com que não seja a sua opinião vinculativa, mas sim para que a equipa seja participativa e só assim é que se pode transmitir os objetivos e os elementos principais. Um líder é a pessoa que dirige, que consegue organizar e trazer os resultados que todos almejam.

#### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

É verdade que logo a partida tive um bocadinho de dificuldade, as pessoas não compreenderam de início. Entendiam que sendo o líder da organização ou o Secretário-geral é a pessoa quem decide. Mas sempre fiz a questão de fazer levar as propostas à mesa da nossa direção executiva. Toda a gente tem direito a opinião, toda a gente deve participar e só no fim é que nós podemos enquanto responsáveis dar a nossa opinião. E só no fim damos a nossa opinião para não obrigar as pessoas a aderirem a nossa opinião, porque há muita gente que funciona dessa forma: quando um líder opina toda a gente vai atrás. Deixamos as pessoas opinarem e só no fim é que lançamos a mesa a nossa opinião e de lá debatemos e tiramos a ilação. Portanto, conseguimos com o tempo mostrar que a nossa organização tem que ser do conjunto, de toda a gente e não do líder ou do secretário-geral. É verdade que podemos ter algumas dificuldades, mas depois pensamos que são colmatadas, porque quando as pessoas começaram a perceber a forma que o Secretário-geral está a levar a organização, então começaram a participar e a dar a sua opinião. Nós pensamos temos tido resultados, não só para organização, mas também para as pessoas que estão lá, porque cada um está a tirar o exemplo, está a aprender. São novos na organização como eu, mas em conjunto conseguimos transmitir a experiência de cada um e hoje penso que há muita bagagem para ser líder e dirigir uma organização.

#### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

De uns tempos para cá havia uma forte liderança das organizações da sociedade civil, mas com a nossa situação política e nossa fragilidade em termos económicos, isso começou a trazer muitos problemas e divisão interna no seio da sociedade civil. Porque as pessoas com dificuldades financeiras e económicas sempre optam pelo mais fácil, ao invés de refletirem e acompanharem a evolução da situação, vão sempre para o mais fácil, onde

existe meio e começam a criar conflitos. Nós temos um exemplo muito concreto, após o golpe 12 de abril de 2012 nós vincamos a nossa posição, demonstramos que queremos é a estabilidade e a democracia, somos um Estado de direito e isso tem que ser respeitado. Muita gente não nos compreendeu e optaram para a outra parte, o que trouxe muito confronto. Pelo facto da nossa opinião não conseguir chegar aonde deveria chegar, fomos obrigados a nos retirar. Mas, depois conseguimos gerir todo o processo, temos exemplo claro, nós gerimos o António Indjai como nunca, ninguém acreditava em tal possibilidade e ele sabe. Ele hoje nos chama para questionar porque saímos de sociedade civil, ele nos disse que pelo facto de termos saído, a sociedade civil está como está. Nós não saímos da sociedade civil, só deixamos a liderança da Organização da sociedade civil. Participávamos e dávamos a cara. Mesmo depois do derrube do governo em 2015, manifestamos em frente do Palácio da República, solicitando só uma coisa: a estabilidade, estado de direito democrático tem que ser respeitado. Queremos que as pessoas possam manifestar com a garantia dos seus direitos. Só um país com estabilidade pode dar emprego. Um país sem estabilidade entra em corrupção profunda e é o que estamos a viver. Nós queremos um governo estável, o respeito pela constituição. Pensamos que a juventude tem que aparecer, eles também têm problema: toda a gente quer ser chefe, presidente, e isso é que tem trazido muitos conflitos dentro das Organizações de Sociedade Civil, organiza-se o congresso todo mundo aparece como candidato. Participamos em muitos congressos a nível internacional. Os candidatos são preparados, quem lidera prepara o substituto e toda a organização tem que seguir. Nosso problema é a instabilidade e a situação económica das pessoas. As pessoas querem ser líderes para poder resolver seus problemas financeiros. As organizações não têm capacidade financeira e isso é que as está a matar.

### **Qual é a pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança e como a sua instituição poderia contribuir no processo?**

Eu penso que seria bem-vinda uma escola de liderança, sobretudo para a camada juvenil que está a despontar. Temos muitas universidades, muitos diplomados, mas também esses diplomas estão a trazer dúvidas, muitos são licenciados, mas não conseguem escrever duas frases em condições. É pena! Portanto, temos muitos problemas para resolver. E para ser líder tem que ter uma formação. Nasce-se líder, mas hoje se aprende. Toda a gente quer estar lá, mas ninguém quer trabalhar, mas ninguém quer trabalhar, organizar, mostrar aquilo que é capaz, quer estar lá de qualquer forma, violando, corrompendo, fazendo tudo. E as pessoas que estão atrás não conseguem se organizar para dizer este fulano merece. As pessoas vão atrás de quem tem capacidade económica, mas não intelectual e técnica para fazer diferença. Para isso acabar tem que ter estabilidade, com emprego e bom salário para toda a gente. Com boa produção e resultado aparecer, ninguém vai se interessar para liderar, mas toda a gente vai querer trabalhar. Pobreza e corrupção estão praticamente enraizadas. Para acabar com estas é preciso estabilidade. Nós se formos chamados para dar a nossa opinião e contribuição, estaremos disponíveis. Tentamos dar algumas formações aos nossos deputados e aos trabalhadores, na área em que trabalhamos: direito a greve,

lei geral do trabalho, liberdade sindical, concertação coletiva, etc. É cumprindo o seu dever que se pode exigir o seu direito. Não temos problema é transmitir a nossa experiência para quem precise.

## **Conselho Nacional Islâmico**

### **Aladje Mamadu Sisse- Imam da Mesquita Central do Bairro de Ajuda**

#### **O que entende por liderança?**

Todo louvor para *Allah* e que a paz reine entre nós.

Antes do mais, eu gostaria de agradecer a forma como você veio aqui para vir conversar sobre a liderança em diferentes organizações. No que se refere a minha organização em particular, falando da mesquita na qual eu sou Imam, do conselho islâmico do qual sou dirigente, a nossa concepção a liderança é baseada na nossa crença religiosa, na nossa fê, nos valores que o nosso profeta Mohamad nos passou. Para nós a liderança é uma posição que *Allah* delega ao ser humano, nem todos conseguem ser líder porque a liderança vem do *Allah* e ele (*Allah*) escolhe aqueles que têm perfil da liderança por natureza. Há certos princípios ou valores que um líder tem que reunir, características que logo cedo são capazes de serem identificados no comportamento e na postura de uma pessoa. Para ser líder, tanto numa organização da sociedade civil (líder religioso), tanto nas organizações políticas, é preciso assumir um caráter flexível e ponderado perante às pessoas.

Um líder tem que ser capaz de organizar o seu *staff* a quem recorre para consultar sobre as importantes decisões. É importante compartilhar as informações e distribuir o poder dentro de uma organização, evitar imposições. Um líder que impõe sua opinião sobre os outros não é um bom líder. A liderança significa partilha, ponderação, humildade, transparência e sabedoria. O estilo de liderança do profeta Mohamad que é a nossa referência como muçulmanos, baseava-se na partilha, envolvia todos os membros do seu *staff* no processo decisório, ele nunca impunha seu ponto de vista aos seus conselheiros, sempre incentivou debate e visava reter opiniões diferentes para apoiar as suas decisões. Para evitar conflitos, um líder deve evitar de chamar as pessoas para informar da sua decisão, mas sim chamar as pessoas para pedi-las opiniões sobre um determinado assunto.

Para manter a coesão dentro das organizações, um líder tem que manter uma postura de equilíbrio, valorizar cada um dos membros, perceber que ninguém lidera sem pessoas, esse entendimento implica respeitar os outros e dar a importância à contribuição que cada um pode trazer para organização. Ninguém é tão inútil ao ponto de não servir para nada, é importante aproveitar a potencialidade de cada um.

Posto isso, estou a elencar os princípios básicos que orientam uma liderança com êxito em diferentes contextos e é exatamente o que falta aos nossos líderes. A cultura da liderança do nosso país é muito limitado aos interesses pessoais e execução de projetos fora da ordem institucional. Naturalmente, grandes problemas que enfrentamos atualmente reside nesse aspeto falho da liderança.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Quanto às dificuldades estruturais e pessoais que um líder enfrenta nas organizações, em nossa opinião, há dificuldades em todos os sentidos, estruturais e pessoais. Liderar não é uma tarefa fácil, implica lidar com diferentes situações, cenários e contextos muitas vezes difíceis de gerir. Liderar uma organização envolve, sempre, grupos de opiniões, há um grupo que se aproxima do líder com intuito de boicotar suas ações, há um outro grupo que vem no sentido de apoiar e dar êxito às ações do líder. O trabalho de diferenciar essas diferentes perspectivas é árduo, exige discernimento por parte da pessoa que lidera. O que se nota nas nossas organizações é ambição de enriquecer muito rapidamente, o que é do interesse coletivo é muitas vezes deixado de lado.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Quanto à capacidade dos nossos líderes na resolução dos conflitos, na minha opinião, existe uma falha muito grande nesse aspeto, o que se verifica é quebra de confiança mútua, enfrentamos crises em termos da confiança, não confiamos um no outro, quando não há confiança, não haverá respeito e quando não há respeito dificilmente podemos sentar à uma mesa para negociar. Entretanto, vimos uma sistematização de crises constantes, conflitos em todos os níveis como consequências da incapacidade de gerir diferentes situações, principalmente, quando os ânimos estão exaltados, é importante manter serenidade, equilíbrio e equidade. Um líder quando tem duas informações conflitantes, deve ser capaz de promover aquela que vai reforçar união dentro da organização e deixar de incentivar a opinião que vai trazer conflito. Nesse aspeto não estou a falar da religião em específico, estou a falar daquilo que pode ajudar todas as organizações dentro da sociedade no nosso país.

Saber lidar com as diversidades é muito importante, o exemplo disso é as mesquitas, onde temos uma diversidade de pessoas oriundas de diferentes classes sociais, diferentes etnias, mas nós temos ensinamentos para saber lidar com essa diversidade e conseguimos gerir as diferenças sem conflitos. Isso é importante porque muitas vezes deparamos com problemas nas nossas organizações devido à falta de capacidade de lidar com as diferenças.

Há uma necessidade de mudar a cultura da liderança na Guiné, deixar as ambições pessoais e trabalhar para aquilo que é do interesse comum. Temos de ter a capacidade de resolver os nossos problemas internamente. É muito importante reforçar os valores no sentido de honestidade, transparência, dignidade e verdade.

Quando esses valores estão em crise, sempre teremos problemas. Antigamente havia problemas, mas os nossos mais velhos sabiam como resolvê-los, infelizmente hoje em dia, nós não temos capacidade de resolver os nossos conflitos, há uma cultura de exibição da valentia e força. Isso é triste porque estamos a dar maus exemplos aos nossos filhos, se atualmente não há

sinais de união entre nós, os nossos filhos terão mais dificuldades de se manterem unidos.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Eu como Imam queria fazer algumas considerações: Como religiosos, temos unicamente que recomendar união entre todos, que as pessoas se unam em prol do bem-estar do nosso país. Pedimos constantemente a *Allah* para que faça a paz reinar no nosso país. Mas há um exemplo no Alcorão referente à história do Moisés. Como profeta do *Allah*, Moisés pediu a *Allah* chuva para seu povo durante alguns dias, mas a chuva não vinha, e ele foi a *Allah* questionar porquê que a sua súplica não fora atendida e *Allah* respondeu-lhe que a sua súplica não fora atendida pois, ele estava a pedir chuva para um povo que tinha no seu seio mentiroso. Moisés preocupado, recorreu ao seu povo a pedir-lhes que reiterassem todos os mentirosos e hipócritas e assim procederam, conseqüentemente, tiveram chuva. Isso é exemplo de que, por mais que nós queiramos paz, se entre nós, a maioria não o quer, será difícil o trabalho da construção da paz.

### **Academia Ubuntu**

#### **Edson Incopté- Líder**

#### **O que entende por liderança?**

Nós temos através da Academia Ubuntu, um projeto de formação e capacitação de jovens no domínio de liderança, sobretudo numa perspetiva que nós chamamos de liderança servidora, liderar para estar a serviço. O projeto é muito voltado sobre a formação dos jovens no domínio de liderança. A minha visão sobre a liderança na Guiné-Bissau é que há claramente uma carência de líderes no verdadeiro sentido da palavra. Isto é, até o momento nos temos tido mais propriamente chefes do que líderes. Há vários exercícios de se tentar distinguir estes dois conceitos, liderança, chefia ou gestor, por exemplo. São conceitos diferentes, faz-se um exercício para tentar separar um bocado as águas e neste exercício nós temos definido a liderança numa explicação assim mais básica numa perspetiva de que um líder é aquele que tem a capacidade de por um lado mobilizar esforços de todas as pessoas que constituem determinados grupos no sentido de colocarem aquilo que têm de melhor ao serviço do coletivo. Isto é um líder tem a capacidade de mobilizar todos àqueles que têm aquilo que têm de positivo para colocar ao serviço do coletivo. Por outro lado, sem o esforço no sentido de mandar fazer. Mobiliza, leva, sensibiliza, mas a pessoa o faz assim por vontade própria, por estar mobilizado, engajado, inspirado para tal, através do seu líder. Por isso é que eu disse que temos uma carência de líderes a nível nacional, figuras que inspirem, que levem a fazer sem a necessidade de mandar fazer. Pessoas que mobilizam e potencia aquilo que os outros têm de melhor para colocá-lo ao serviço do coletivo e de todos. Temos cada vez mais carência dessas pessoas. Temos tido pessoas que fazem um trabalho mais no sentido de mandar fazer, de chefia, associado com alguma forma de gestão, mas temos tido carência de liderança no verdadeiro sentido da palavra. Não temos tido sorte de ter líderes



que nos inspirem. Que não fazem por protagonismo, por necessidade financeira, mas porque podem, têm um dom e gostam de fazê-lo.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

A experiência nossa dessa estrutura é micro, nossa equipa não é muito vasta, mas se alargamos em nível dos beneficiários dos nossos projetos e contato com outras organizações, vai ficando cada vez maior esta área de atuação e exercício maior. A luz daquilo que foi a nossa trajetória e conhecimento que fui e fomos ganhando todos na casa sobre o que é liderança, diferenciando da questão de chefia, de gestão tem sido de alguma forma bastante positiva, porque nós já estamos sensibilizados sobre o que é que é isso justamente de liderança. Isso tem-nos facilitado por um lado, o trabalho na perspectiva de contato com o outro porque aí já sabemos os papéis estão bem definidos em nível do que é o ambiente de trabalho de cada um, o papel do líder no sentido de ser o primeiro exemplo, lá está mais uma vez, nos trabalhamos, sobretudo, na perspectiva da liderança servidora, para estar a serviço, e nesta lógica a filosofia da liderança é muito baseada no liderar pelo exemplo. E esse o caminho que temos trilhado na nossa organização como nos domínios dos projetos e das estruturas com que trabalhamos nas comunidades e outras organizações, nós temos trabalhado pelo exemplo, dar espaço para que o outro possa trazer o que tem de melhor para os objetivos que são de todos. Não só aqui dentro, mas na relação que mantemos com todas as organizações. O desafio grande que nós temos tem sido, sobretudo, acho que mais por um lado na relação com outras organizações porque o grande desafio que se coloca ali tem a ver com a partilha das lideranças que é grande ponto que funciona muitas vezes como o calcanhar de Aquilis, porque quando se juntam varias organizações em torno de uma ação já não estão a falar de uma espécie de liderança numa organização, temos de olhar numa perspectiva de liderança e isso muitas vezes trás vários desafios. Como é que se gere a partilha da liderança. Nós por um lado no funcionamento, eu pessoalmente estou sensibilizado sobre o que é filosofia da liderança, muitas vezes não é encontrado da outra parte o que nos obriga a fazer um grande exercício. Por exemplo, nós temos feito trabalho com organizações juvenis que infelizmente não têm a mesma filosofia. Grandes problemas das organizações da sociedade civil em geral, e, sobretudo, as organizações juvenis, tem a ver com a liderança que se pratica dentro de suas estruturas, numa perspectiva de que acaba por haver muita competição mesmo internamente por questões de liderança, e nós mais uma vez guiamo-nos na lógica da nossa liderança, ela não se restringe a questão da estrutura da organização dos cargos hierárquicos, muitas vezes, confunde pessoas destas organizações. Na nossa perspectiva, um líder é aquele que tem a capacidade de influenciar todos dentro do grupo para que cada um disponibilize aquilo que tem de melhor para o bem do coletivo e também ajudar aqueles que têm limitações a superarem-se. Muitas vezes quem tem essa habilidade pode não ser necessariamente o presidente da organização, pode não estar no topo da hierarquia da organização, mas tem a capacidade de influência dentro da organização e é efetivamente esse que acaba por exercer o papel de liderança. Mas como em várias organizações isso acaba provocando choques porque se fica muito amarrado a estruturas, aquilo

que são as hierarquias, quando ficam muito agarrados as hierarquias, a tendência é que haja este choque. Quando se está agarrado à hierarquia e não se está sensibilizado para o verdadeiro sentido da liderança, na perspectiva de liderar pelo exemplo, mobilizando e não mandando as pessoas fazer as coisas, acaba por levar a choque que se verifica. Na minha opinião talvez tem sido um dos principais problemas da sociedade civil, por outro lado, até na própria congregação de forças por parte das Organizações da Sociedade Civil, tem sido o fator que leva com que esse congregar de esforço e de forças não seja tão efetiva, porque entram aí por um lado questões de maior protagonismo, não há realmente uma partilha de liderança, um está mais acima, outro mais baixo, o que impede a congregação de forças, é um grande desafio para as organizações da sociedade civil. Na minha opinião é preciso por um lado que estejamos todos sensibilizados para aquilo que é o verdadeiro sentido da liderança, tenhamos minimamente funcionarmos com o mesmo espírito de liderança.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Dentro daquilo que estava a dizer há bocado, essa capacidade de gestão não tem sido muito eficaz por parte dos seus líderes. Se calhar cometo aqui o erro de generalizar, mas por aquilo que se tem verificado em várias organizações falta à capacidade de gestão de conflitos, posso trazer mais uma vez o nosso exemplo, como nós funcionamos, como levamos a questão de gestão de conflito. O conflito naturalmente tem vários fatores, nem tudo é preto ou branco, não tem que ser assim ou assado, é mais complexo do que muitas vezes aparenta. Quando não se complexifica não se consegue resolver, se a toma como algo simples, não consegue resolver, e o que acontece na maior parte das vezes na liderança da sociedade civil é que não há está complexificação do problema e do conflito, tomam como algo simples e passa-se a mão por cima, não se consegue resolver o problema a fundo e assim vai acumulando até que chega uma altura em que não aguenta mais e a organização fica saturada, o que acaba por fraturar as organizações. Falta também nos próprios líderes a parte da sensibilização para o verdadeiro sentido da liderança, falta também da parte das organizações uma capacidade de gestão de conflito. Por exemplo, nós no trabalho que temos estado a fazer na academia ubuntu e outras organizações juvenis, vamos também realizar formação em nível de gestão de conflito, nesta perspectiva de complexificar para podermos resolver. Quando nós enquanto líderes estamos muito agarrado a hierarquia e entendemos que os conflitos são resolvidos por via de uma decisão, de uma mando ou desmando. E assim e pronto, eu é que sou líder, eu é que sou presidente digo que é assim e tem que ser assim. A coisa não se resolve e aquilo vai acumulando, dizer que não é preto, nem branco, pode ser cinzento. Ta ali no meio. A coisa não é tão simples. Há sempre vários fatores que originam um determinado conflito, e nessa complexificação consegue-se ou têm-se vários fatores. Respondendo de forma mais direta a sua questão falta uma capacidade de resolução de conflito.

## **Igreja Evangélica**

### **Pastor José Augusto- Líder da Igreja Evangélica**

#### **O que entende por liderança?**

É difícil definir liderança de forma cabal e consensual, para satisfazer o desejo ou interesse de todos, mas também a liderança está aquém daquilo que pode ser um consenso, não é fácil definir. No meu entender, com base na palavra de Deus que me formou ao sacerdócio, é a oportunidade que nós temos e fomos dados para servir um grupo. Nesse sentido, não estou a pensar na posição, nas regalias e na chefia, estou a pensar num estilo de vida de servir os outros.

#### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Desafios que nos temos enfrentado na nossa instituição no meio do povo de Deus, na igreja, tem sido o de uma liderança comprometida com Deus. Liderar sem comprometimento com Deus sempre nos leva ao fracasso. Um líder é dotado de amor, carinho, misericórdia, altruísmo e paciência. São qualidades que se uma pessoa não tem compromisso com Deus tem dificuldade de expressar. Primeiro aspeto desafiador da liderança é o compromisso com Deus, depois vem com a doutrina revelada. A igreja é liderada, administrada e servida com base nos princípios que Deus nos revelou, com a doutrina revelada. Não é a nossa maneira, com os nossos critérios, mas terá que ser com os critérios que Deus nos revelou. Portanto, o primeiro compromisso é com Deus, segundo com a Doutrina revelada. O terceiro desafio nesse caso seria o de amor. Elemento essencial para um líder. Um líder que não é dotado de amor sempre tem dificuldades. A liderança não é fácil, a situação complica quando não tem amor. O quarto desafio é de união, promover a unidade, uma das doutrinas da palavra de Deus, a igreja é um corpo místico, sem fronteiras culturais, étnicas, nacionais, mas também é local, social, estrutural, nesse sentido liderar para que os liderados vivam como um corpo é um grande desafio que é o desafio da união, por último, o nosso desafio como a Igreja seria o de compromisso com a sociedade, porque a tendência é os humanos meterem a cabeça na área e não se importar com o que passa a volta, eu estou bem, tenho paz com Deus, pronto que se virem. Para nós o desafio é mostrar a nossa comunidade que temos o compromisso com a sociedade, com o povo. Assim como somos desafiados a comprometer verticalmente com Deus e a sua doutrina, esse compromisso se estende horizontalmente com próximo que é o resumo grande mandamento, amar a Deus acima de tudo, e amar o próximo como a si mesmo. Esses são os desafios da nossa liderança.

#### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Eu diria que as nossas lideranças na questão de gerir conflitos não têm demonstrado capacidade, e tem sido algo mais assim promotor de interesses e não realmente para encontrar uma solução, porque têm pessoas que tiram vantagens do conflito, conflito lhes favorece, enriquecem-se por causa dos conflitos, as nossas lideranças não tem demonstrado capacidade, é uma liderança que deixa muito a desejar, acaba sendo mais gestão formal, teórica, e não resolução de conflito. O conflito não surgiu do nada, sempre existem motivos ou causas vitais que pode ser econômica, sociais, políticas, culturais, até pessoais... E essas causas que levam ao conflito. As nossas lideranças não têm tido uma análise detalhada dessas causas de conflito, preocupam-se com o conflito e não se preocupam em resolver as causas. Gestão de conflito que nos temos acompanhados ate aqui tem falhado nesse sentido. É como se estivéssemos a embelezar as flores, sem embelezar as raízes. Acho que seria assim a minha avaliação das nossas lideranças na questão gestão de conflitos. Preocupam mais com relatórios, com fundos e menos com as causas.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Dizer da sociedade civil, não estou aqui a excluir nenhuma estrutura da sociedade, inclusive os políticos porque eles também fazem parte. Simplesmente vestem outra capa para fazer um trabalho, mas são elementos da sociedade civil. Eu diria que nossas lideranças têm sido de interesse e nada mais. Por isso, define que é a oportunidade para servir a comunidade, no nosso caso é só liderança de conveniência.

### **Qual é a pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança e como a sua instituição poderia contribuir no processo?**

Porque o que nos vivenciamos até aqui é que as pessoas não estão preparadas e em condições de liderar, por isso, é importante mudar a estratégia e investir em preparar as pessoas para liderar, investir na preparação da liderança, por isso, que a iniciativa é pertinente. Nós como Igreja diria que uma das melhores formas que podemos ajudar é trabalhar na moralidade dos líderes. Sempre foi esse o nosso papel, tentar trabalhar o caráter dos nossos cidadãos, enquanto outras sensibilidades fazem o seu trabalho, nós entendemos que a moralização dos cidadãos é uma boa estratégia para o desenvolvimento, o avanço e o bem-estar social. A moralização dos líderes, levá-los a ter um compromisso ético e moral com base na palavra de Deus. A moral que realmente funciona é aquela baseada na palavra de Deus. Ser humano como ser moral, tem que basear naquela que Deus exige. O aspeto moral na sociedade, mas, sobretudo nos líderes. É claro que temos outro elemento com a Igreja que é espiritual, uma questão de forças do mal que atuam no mundo, usando homens e mulheres fracos com pouco moral, seres humanos decaídos e com pouco moral. Nós como igreja atacamos está força usando a autoridade espiritual.

### **Movimento Bassora de Povo**

#### **Seco Duarte Nhaga**

## **O que entende por liderança?**

Para mim a liderança é nada mais do que servir, o conceito que eu defendo e que faço questão de ver é o da perspectiva de servir, ter um espírito altruísta, numa perspectiva de dar respostas aos liderados, responder as questões que lhe são colocadas, resolver os problemas a volta, isto numa perspectiva lata, de dizer também que ela pode compreender na minha ótica varias perspectivas: política, sociocultural, família, escola, igreja, vida política e social. Resumindo é servir e dar respostas.

## **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

A estrutura a que eu pertenço é talhada numa perspectiva diferente das que temos assistido a sua constituição nesse país. Partimos do princípio de que maior pecado das estruturas que foram até aqui criadas é o fato de elas serem criadas numa perspectiva vertical da liderança, ou seja, ter um presidente ou responsável máximo, em que todos têm que reportar ao mesmo. A nossa estrutura foi montada de forma horizontal. Podemos até dizer que é acéfalo, sem cabeça. É verdade que podemos dizer até certo ponto que o processo de tomada de decisão é tão burocrático que acaba por trazer dificuldades e morosidade na tomada de decisão, mas isso faz dela democrática na tomada de decisão, onde a opinião de todos é considerada. Em relação às dificuldades, temos um grupo heterogêneo com várias sensibilidades, ideologia. Maior dificuldade a conciliação de pontos de vistas o que acaba, por vezes, por criar choques entre os membros. Porque ora é quem acredita que o melhor para o grupo é o ponto de vista e outra acha que é uma visão diferente. Processo de tomada de decisão tem que ser unânime e acolhido por um número significativo de membros. São essas as maiores dificuldades, o conflito de opiniões, divergências de ponto de vista e parece até que é tradicional da nossa cultura, não vou dizer que não sabemos, mas temos dificuldades em lidar com opiniões contrárias. Em termos externos, temos conflitos com outras ideologias diferentes, liderar uma estrutura com opinião formada numa sociedade em que temos mais críticas as opiniões em que propriamente opiniões a criticar. As pessoas tendem mais a criticar as opiniões formadas, do que formar suas próprias opiniões. Portanto, isso acaba por criar-nos também mais constrangimento, mas partida quando decidimos assumir o desafio sabíamos que de fato vamos enfrentar uma sociedade com dificuldades ainda enorme em termos de construção ideológica, em termos da percepção de acontecimentos sociais e tudo, portanto estávamos cientes que íamos ter aquelas dificuldades, mas conseguimos efetivamente e até então estamos a lutar com as vozes contrarias e pontos de vistas contrárias que acham que a nossa ideia, a nossa proposta é tão utópica e de fato é perceptível e normal por tudo o que já aconteceu nesse país que os cidadãos possam efetivamente ter opiniões diferentes, desconfiança de qualquer iniciativa que vise mudar e transformar o país, numa perspectiva mais radical.

## **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Se formos partir de uma escala de 0-10 eu diria 4, ou seja, temos enorme dificuldade na gestão de opiniões, no relacionamento com as vozes opositoras, a liderança da sociedade civil, grosso modo, tem enorme dificuldade na gestão de conflitos ideológicos. Sobretudo as lideranças, não necessariamente do principal, mas das pessoas que estão dentro da estrutura tem enorme dificuldade. Nas organizações da sociedade civil, em geral, uma das maiores causas do conflito interno é o relacionamento com as vozes contrárias, que acabam por ter contornos enormes, o que faz com que as organizações se tornem vulneráveis a todas as formas de prostituição política. Os conflitos internos fragilizam, bipolarizam as organizações e a nossa classe política que também temos como está vêm nisso a possibilidade de comprar consciências. As pessoas passam a ter lados e começam a tirar proveitos para fins políticos.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Até então estamos em processo de construção de verdadeira liderança. Não podemos dizer que temos liderança ainda, vistas em vários ângulos. Na dimensão política de capacidade de relacionamento com os demais na perspectiva de pro - atividade interna das instituições na perspectiva de relação com os congêneres, ainda não temos lideranças. As nossas organizações têm dificuldades responder aos anseios dos membros. Na perspectiva de relacionamento com a classe política, por exemplo, estamos ainda aquém. Temos uma sociedade civil que acha que o seu relacionamento com o poder político, o poder político é superior e ele é inferior. Ele está lá a favor do poder político, e não porque é um ator social importante. As organizações da sociedade civil não têm noção de que são importantes e podem influenciar a agenda do país. Ainda não têm capacidade de influenciar agenda, poucas conseguem fazer isso. Mas tem de fato algumas organizações capazes de fazê-la, mas ainda temos muito trabalho a fazer. Daí a importância deste projeto de academia de liderança. Depois também, eu quero de fato dar a minha contribuição em relação a isso. Se o projeto for pensar a liderança numa perspectiva de cima para baixo da pirâmide vai ter problema. Para mim o projeto vai ter sucesso se começar de baixo para o topo da sociedade. O nosso problema de liderança é básico, gosto muito de Karl Marx, quando diz que é a infraestrutura social que determina a superestrutura. Temos problemas sociais sérios. As instituições sociais de base têm problema, por isso acho que se quiser, de fato, construir liderança, não é só líder político, posso ser carpinteiro, mecânico e ser líder. As instituições sociais de base como a família, a igreja e a escola devem restaurar o seu papel de autoridade que tinham. O projeto deve trabalhar, sobretudo com as famílias e a escola. Se formos capturar as pessoas de tronco para as folhas não vamos conseguir. Temos de começar pelas raízes, no sentido de poder capturar cedo os jovens que se quer verdadeiros líderes. Se partirmos do pressuposto de que vamos trabalhar com a sociedade civil para daqui a três quatro anos termos líderes em execução de projeto, por exemplo, acho que não seria só mais um seminário como se tem feito até aqui. Uma academia de liderança a par de Academia Pedro Pires de Cabo Verde também tem formado jovens líderes em Cabo Verde, o que é muito bom. O nosso problema é de base, as nossas escolas hoje só transmitem conhecimento, dados, não transmitem valores. Maior problema que temos hoje

das lideranças em geral é de valores. Não é que não têm algum conhecimento, alguns têm até, o problema são os valores. Projeto deve dar maior ênfase à questão de valores. Portanto associar também a um projeto da Academia Ubuntu que tem o projeto de transmissão de valores através de experiência de algumas figuras históricas, como Nelson Mandela e Amílcar Cabral. Deve-se trabalhar a questão dos valores na escola, para não formar só pessoa que sabem pensar, mas também ter em conta a questão espiritual.

## **Conselho Nacional da Juventude**

### **Aissatu Forbes - Presidente**

#### **O que entende por liderança?**

Na minha perspectiva, uma das questões da liderança tem a ver com a falta referências. Mais no âmbito dos jovens porque nós nos últimos anos temos feito várias formações sobre liderança, qual é o papel dos jovens em construir uma dinâmica servidora no país. Mais realmente muitas das intervenções e recomendações que nos tiramos destes encontros é que faltam referências de liderança, e também as pessoas servem o país para tirar o proveito de alguma coisa e não mesmo servir para mudar alguma coisa. Então na minha perspectiva, as lideranças que nos vemos no país, as pessoas que estão na posição de liderança são pessoas que o modo como servem o país é negativo, porque às vezes há que ceder e dialogar. Uma das características mesmo de um líder tem que ceder, tem que dialogar, tem que fazer uma coisa para o bem da população, não ser servido, mas servir acima de tudo, isso tem faltado muito. Acho que falta um exemplo para as pessoas, um modelo a seguir, por exemplo, Nelson Mandela, Martin Luther King, em fim, “n” modelos de liderança, de pessoas que sacrificaram a bem da humanidade ou das pessoas que estão a servir, mas isto não tem no país. Pessoas que realmente sirvam o país e não os interesses próprios. Os que nós temos como líderes no país são pessoas que estão a servir a si mesmo e não os outros ou as pessoas que estão à volta.

#### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Um dos desafios que eu encontrei primeiro é por ser uma mulher e jovem, segundo porque tanto as pessoas que estão a minha volta, digo os jovens que eu trabalho diariamente têm uma perspectiva diferente daquilo que é liderança, porque eu estou aqui a servir, tenho a minha profissão, tenho o meu trabalho, não estou aqui pelo dinheiro e nem pela posição, mas é difícil porque as pessoas mesmo aqui no CNJ te pedem dinheiro para transporte, te pedem para ajudar, mas isto não é para mim, uma das responsabilidades é mostrar para as pessoas que estou aqui a servir e não por outros fins políticos como as pessoas tiram sempre vantagens. Também no início, um dos obstáculos é que as pessoas queriam tirar vantagens e proveito político na minha liderança. As pessoas me contatam de partido, diferentes líderes a buscar simpatias, mas acho que felizmente consegui ter o foco que é estar mesmo fora de

compromissos políticos e servir a juventude na base de autonomia, de valores éticos. Acho que por ser jovem e mulher, as pessoas sempre têm interrogação: será que ela vai conseguir? Será que ela é capaz de fazer diferente? E isso realmente ao longo deste tempo tem mostrado que é possível uma liderança de uma jovem mulher e fazer diferente, porque eu estou aqui a servir. Um dos modelos que eu tenho de liderança é Nelson Mandela e tenho conseguido sacrificar mesmo a nível profissional, tenho tido vários compromissos, vários contratos, mas eu abdiquei porque tenho que trabalhar para a organização. No início não havia aceitação total desta nova forma de liderar. Haviam pessoas que estavam mesmo com dúvidas, reclamavam muito porque já possuem hábito de muitos anos de várias direções que passaram aqui de servir de forma diferente, de liderar de forma diferente. Para fazer as pessoas acreditarem na nova forma de liderar é difícil, no início não acreditavam, estavam porque muitas pessoas acreditavam a volta, mas não acreditavam que há pessoas que pode estar isento e se sacrificar. Mas felizmente, nestes últimos tempos, pelo trabalho, pela dedicação, há pessoas que disseram que parece que valeu a pena, nós não tínhamos tanta fé que ela ia conseguir ser diferente, não ia estar sempre a criticar, mas a construir e a unir a juventude. Dantes a CNJ, a RENAJ e o Fórum da Juventude não sentavam a mesma mesa para discutir a situação da juventude e do país. Mas agora felizmente conseguimos estabelecer amizade e colaboração institucional forte, e nesta perspectiva estamos a construir algo, estamos a trabalhar para que estas organizações sejam filias no CNJ. Aprovamos o estatuto a dizer que eles são membros e podem afiliar na organização e também estamos a fazer esforço com outras organizações. Hoje mesmo teremos uma reunião de liderança juvenil, convidamos todos os movimentos, Os Inconformados, O Cidadão, Bassora, a Juventude Religiosa, da Igreja Evangélica, Islâmica e outras juventudes partidárias, JAAC, PRS, porque para mim e para a nossa liderança é preciso unir a voz da juventude e isso é possível só estando isenta da política, não fazer política partidária, nem assumir compromissos políticos, porque isso mina todos os esforços de erguer a voz da juventude porque sempre há partes a querer tirar proveitos. Felizmente conseguimos, está é a segunda vez que reunimos. Há pessoas que já estão muito entusiasmadas porque realmente estamos a construir uma liderança diferente dos nossos líderes do país que é preciso unir e trabalhar em sinergia. Somos diferentes, há pessoas que estão a trabalhar, jovens de partido, religiosos, independentemente daquilo que nós fazemos, o mais importante é conseguirmos falar e dialogar na base da juventude como amigos e ver o que é possível fazer diferente. Então houve dificuldades no início, mas isso para mim foi a forma de afirmar também porque realmente as pessoas não acreditavam, sempre pela questão da idade, é criança, é jovem, é mulher, isso é só mais algum tempo, ela vai desistir, mas acreditando, é possível sim. Acho que felizmente estamos a construir uma coisa mais solida. Sempre vamos superando e isso é bom em qualquer pessoa, independentemente de estar na posição de liderança.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

A capacidade de resolução de conflito é fraca porque, por exemplo, me refiro mais nas organizações juvenis, por exemplo, nós sempre no momento das



eleições e quase todas as organizações juvenis têm problema de eleições. No momento de eleições sempre há concorrências, e a forma como é feita e resolvida a questão sempre há pessoas que vão para o tribunal para fazer queixa. Tem se usado pouco as ferramentas para resolver problemas internos, isso sempre tem gerado problemas, o que é grave para uma organização de orientação social que deve ter outro tipo de exemplo para o país, mas que sempre há conflitos e esse conflito é levado para as organizações juvenis, para os movimentos. Isso faz com que as pessoas não sintam encorajadas, mesmo na atual situação, os políticos, por exemplo, dizem que querem que o movimento de sociedade civil para resolver a questão, como é que podem se recentemente teve um problema que não se conseguiu resolver no fórum próprio, numa reunião de conciliação das partes e isso passou para tribunal para que seja resolvida noutra instância. A nossa capacidade de resolução de conflito é fraca, é visível em todas as organizações. Há sempre problemas que depois é uma questão mínima, é coisa simples que com conversa e diálogo, com poucas reuniões pode ser ultrapassado, mas que descamba e gera problemas graves até parar no meio judicial. Acho que as lideranças da sociedade civil têm que liderar para servir e não essa forma que as pessoas têm já certo protagonismo, ser líder é outra coisa de outro mundo. É servir e estar como os outros na organização e não aproveitar para ascensão pessoal ou política. Por exemplo, se tal pessoa é líder, a gente confunde até com o presidente. Há pessoas que têm influências no grupo que são dirigentes e não estão nessa tradição de liderança. Falta sim conhecimento das pessoas e faltam modelos.

## **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas**

### **Samba Tenem Camara – Diretor Geral**

#### **O que entende por liderança?**

Em minha opinião pessoal não tem tido a partir de 14 de novembro para cá, liderança, nós temos chefes. Se me lembro, em 1973, no assassinato de Amílcar Cabral, era líder, onde todas as organizações, todas as estruturas de base do partido funcionavam. Cada um assumia, se tinha uma missão para cumprir, e todo mundo ia trabalhar em prol daquela missão. Não porque foi pedido porque isso aqui é missão do nosso partido temos de cumprir. Cabral morreu isso não reduziu a dinâmica da luta. E tomamos a independência. Luís Cabral continuou na mesma linha de pensamento de Amílcar Cabral, liderança. Mesmo na altura todas as atividades, tanto da política como da administração dos recursos do Estado, da coisa pública, tinha controlo, tinha que ser administrado de acordo com a missão que o partido tinha. Depois de 14 de novembro, Nino assumiu a postura de chefe. Saímos de um processo de liderança passamos para um processo de chefia. Nino é militar, é chefe. Todo o país ficou moldado na base de uma chefia. Todas as estruturas, da administração, das ONGs, dos partidos políticos que nascem nesse momento, todos estão moldados na base de uma chefia. Não há líder. Porque liderança, quando se aplica, a missão da organização, em que todos os elementos da organização assumem essa missão e cumprem com as diretrizes independentemente de presença do chefe. Cada um faz, conhece e cumpri.

Essa é minha tarefa, sem cumprir isso, eu estou excluído de toda a sociedade, por que a missão da minha organização é fazer isso, sem cumprir isso é porque nos não estamos a corresponder com os objetivos e a missão da organização. Então isso não tem. Se você ver a dificuldade do PAIGC desde que o Nino saiu, a lei eleitoral, tudo foi pensado na base de um líder, porque não altura tinha medo de RGB, Movimento de Bafatá, então a constituição foi amarrado em prol do Nino. A constituição da República, quando foi preparada as pessoas pensavam que RGB ia ganhar eleições legislativas com a força que tinha. Então para o estado não ficar na mão de RGB simplesmente o Nino, como tinha certeza que iria ganhar eleição, a constituição tinha que ter um poder para controlar o Estado. Um dos poderes dizia que ele quando quisesse podia presidir reunião de conselho de ministro. Em minha opinião todas as estruturas foram moldadas na base de chefia e não de líder. E mesmo os estatutos das ONGs foram moldados nesta base. Não tem liderança! Todos os estatutos, todas as leis, uma pessoa é vista para poder elaborar as leis em prol das características e personalidade daquela pessoa. Quando é líder, não vamos olhar nem para A nem, B. Qual é a missão da organização? E isso! Então o estatuto vai ser elaborado nessa base. A partir daí, todas as pessoas que vão entrar e vão cumprir a missão, vão trabalhar de uma forma de liderança. Todo mundo tem que ser um líder. Não precisa falar todas as secções tem que ser líder. Cada um assume a sua responsabilidade. Um exemplo concreto de falta de liderança é 12 de abril. CEDEAO veio e disse Cadogo foi tirado, nós vamos tomar Olivais, Secretário Executivo do PAIGC, para nomear como primeiro-ministro, vice-presidente da assembleia assume a presidência. Eles formam um governo de consenso para organizar as eleições. O PAIGC disse assim, não! Nós queremos o nosso líder, mas, como é que vai voltar uma pessoa que foi dado golpe de Estado? Significa que PAIGC em si, está moldado no processo de Chefia. Então aqui se a pessoa perde o poder, o outro que vem não vale, não presta. Porque é que não há liderança? A instituição continua, as pessoas trabalham na base da instituição, não do indivíduo. Saindo ou ficando, a instituição tem que funcionar. A minha opinião que geralmente as organizações, tanto a sociedade civil é trabalhado na base de um chefe. Olha estes partidos políticos que nasceram, quando sai o chefe, acaba o partido. Não há liderança. Se houvesse liderança, todas as pessoas seriam capazes de sustentar o partido.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Se a organização, se o próprio país é moldado na base de uma estrutura de chefe, e todas as organizações, a administração pública segue o mesmo critério. Quando deveria ser não, a própria estrutura do aparelho administrativo não deveria funcionar na base dum chefe. Os ministérios, as direções gerais, as secretarias do Estado, a pessoa entra e sai e essa continua. A questão fundamental que está aqui é que desde baixo até diretor de serviço são nomeados não pela carreira administrativa, pela tecnicidade. A liderança tem que respeitar a tecnicidade porque elege zero erro. Indo concretamente no INEP, quando assumi, a primeira reunião que eu fiz, eu disse que nos vamos mudar o sistema de funcionamento. Vamos funcionar na base de uma liderança, em que eu não sou chefe, mas sim líder. E cada um de nós é líder.

Por exemplo, não preciso dizer ao Mamadi que ele tem que cortar relva, ele tem que ser líder porque é responsável pelo cartão postal do INEP. Tem que receber formação para executar sua tarefa como deve ser. Conversar com Augusta para saber o que é liderar, tem que saber o que fazer sem ninguém para lhe dizer. A dificuldade que nós temos é a transformação de um processo de administração burocrática de chefia para um processo de administração gerencial pública de liderança, isso vai ocorrer uma resistência. Porque os chefes costumam mandar, agora não vou mandar, todas as pessoas que tem que assumir a responsabilidade. Essa é uma situação estrutural na administração pública guineense, ONGs, sociedade civil funciona na base de um indivíduo, o chefe. E uma situação estrutural. Precisamos trabalhar para mudar a situação. Uma academia para mudar esta situação, seria bem-vinda. Talvez não estivesse nessa situação de impasse do processo democrático. Iria melhorar o nosso processo democrático. Porque as pessoas foram moldadas na base de um líder, por outro lado, estamos num processo democrático em que as pessoas têm liberdade, como nos vamos combinar esta situação.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Trabalhamos aqui ainda esta manhã sobre as estratégias e técnicas locais de gestão de conflito, envolvendo todas as estruturas. Eu me lembro dessas estruturas indo ainda para além, nos temos estruturas tradicionais de gestão de conflito. Por exemplo, no caso da sociedade fula nos temos uma instituição que tem em todas as aldeias, chamado “*Djokereenda*”. Essa instituição trabalha na transformação de uma situação conflituosa em processo de paz. Antes esta instituição era muito forte e as pessoas respeitavam os velhos, mas também quem lidera este tipo de instituição na sociedade fula deve ser um líder imparcial. Que não toma por a ou por b. São líderes que trabalham para transformar conflitos em paz. Pegando as ONGs, a sociedade civil como um todo. Nos não temos sociedade civil, temos organização com esse nome que tem uma filiação partidária. Um exemplo claro é a eleição que vai ter agora, cada candidato tem uma pessoa que lhe está a financiar. Está a gerar milhões em dinheiro porque mais tarde vão querer manipular quem está na frente. Como é que a sociedade civil vai poder gerir e resolver situações de conflito? Para mim, tem essa dificuldade e as organizações têm que ser imparciais e independentes para começar a dizer a verdade. Esquecer a pertença étnica, as relações familiares e de parentesco, as relações de amizade, as relações políticas que existem e olhar o país acima de tudo e de todos, portanto vamos zelar e fazer a gestão da coisa pública. Se for trabalhado assim podemos ter paz, caso contrário, não. E depois é preciso fazer um trabalho muito forte. Os intelectuais têm que trabalhar olhando não para presente, mas olhando para história, o que é que cada partido, qual é a sua história, salto e sobressalto para podermos entender o que acontece atualmente. Em 1976, salvo erro, teve conflito entre Mali e Guiné-Conackry, convidaram a República de Burkina Fasso para fazer a gestão do conflito. O que é que fizeram? Sekou Toure era mandinga mor, o que é que precisavam saber da família de Sekou Toure, quem conversava, quem cantava a família de Sekou toure, que tipo de cavalos e vestuários tinham. Chamaram Modibo Keita e Sekou Turé em Burkina, os dois são mandingas com linhagens diferentes. Quando chegaram, os *djidius*

chegaram cantando, montado em cavalo similar a das famílias dos dois. Chegaram dizendo, os seus antepassados passaram por tais problemas e resolveram de tal modo, guerrearam venceram. Mas eles também relevaram muito coisa e não houve problema, Sekou Toure ficou emocionado e resolveu apaziguar a situação, Modibo Keita fez a mesma coisa. Foi uma boa estratégia a técnica tradicional de gestão de conflito. Mas aqui como nos vamos fazer isso? As pessoas conflituosas quais são as suas tradições? Quem conversava para Jomav ou Domingos na linhagem dele, por exemplo? Quais são as técnicas tradicionais de resolução de conflito nas suas etnias. Mas aqui como podemos gerir o conflito? Por exemplo, duas pessoas fazem parte da comissão, quando eram jovens tinham suas diferenças e conflitos, atualmente como podemos resolver esse problema. E preciso fazer uma investigação profunda para saber as melhores técnicas de resolução de conflitos. Se não gastaremos muito dinheiro sem grandes resultados. Precisamos de técnicas locais de resolução de conflito. Precisamos compreender que aquilo que está acontecer não nos abona em nada.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Não digo que os líderes dos partidos políticos não têm capacidade de liderar, eles têm, sim. Mas neste momento estão a dirigir instituições que foram trabalhadas na base do chefe. O próprio país em si, todas as organizações ou estruturas nasce na base de uma chefia, então para sair nesta situação, há um pequeno trabalho que precisa ser feito, e as pessoas vão despertar para liderança, ao invés de chefia. Porque se pegarmos a teoria da globalização, estamos numa aldeia global, estamos na era da economia nacional, da cultura nacional, na era da política nacional, estamos na era de tudo globalizado. A partir da globalização, vamos promover a teoria da competitividade. Se você for um chefe vamos esperar o chefe. Se o mesmo adoecer como resolvemos o problema. Todos os chefes religiosos, líderes da sociedade civil têm capacidade de liderar, o que falta é uma pequena formação de transformação para mostrar que chefia tem suas consequências, apesar de liderança também ter, mas precisamos mostrar que estamos na era de liderar. As pessoas têm que ser moldadas na base de liderança. Quem tem esse papel é o Estado, saindo de uma administração burocrática de chefia para uma administração gerencial de liderança, tentando fazer reforma da constituição e de várias leis, tenho certeza que vamos superar as nossas dificuldades. O próprio sistema impede que algumas pessoas sejam líderes.

## **Liga Guineense dos Direitos Humanos**

### **Victorino- Vice-Presidente**

#### **O que entende por liderança?**

O meu entendimento sobre a liderança permita-me parafrasear o líder benfiquista que disse que a “liderança é transportar o otimismo” se está em

frente é porque os outros querem que fique aí, então não pode ser qualquer pessoa, porque por detrás dessa pessoa muitos acreditam que pode resolver seus problemas, que pode concretizar os seus objetivos, quer em termos da organização como de país. Deve ser uma pessoa que tem conhecimento das coisas, com aptidão e frieza para resolver os problemas que vão surgindo, e deve ter visão daquilo que quer e como alcançar. Vai liderar a equipa e tem que ter capacidade de gerir. Por isso, nem todo mundo pode ser líder. Muitas vezes, confundimos ser líder com ser chefe ou patrão, mas ultrapassa ser patrão ou chefe. De acordo com aquilo que aprendemos vamos acreditar que existem diferentes tipos de líderes, os autocráticos, os liberais que deixam passar tudo e aqueles que são democratas. O padrão deve ser ter líderes democráticas que vão introduzir a democracia quer na organização como no país e têm que saber também lidar com as pessoas, como sabemos as pessoas não homogêneas, outras são mais rebeldes, complicadas e simpáticas, tem que saber como lidar para saber como moldar o comportamento para atingir o fim que se quer. Se for o país vamos dizer que o objetivo é o progresso, se for a organização é conseguir materializar os projetos planeados. Tudo isso deve ter um líder com capacidade de dialogar, introduzir inovações e ajudar a orientar as pessoas. Capacidade de tomar decisão não deve ser extemporânea, é preciso compreender o *timing* para tomar decisão. Como os homens são egoístas, às vezes as pessoas tentam tirar proveito para o seu lado, o líder tem que saber os interesses que estão postos. Resumindo, para mim a liderança é tentar concretizar sonhos e para isso tem que ser estratégico.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Sai de uma organização juvenil, da rede das associações juvenis, fui secretário executivo para África ocidental de uma rede africana em que o aspeto da liderança é extremamente fundamental, creio que ao longo das minhas andanças enquanto jovem e enquanto homem agora aprendi que o aspeto da liderança deve ser trabalhado dia após dia, por isso que há aquela discussão sobre se é uma capacidade inata ou não, mas finalmente eu acredito que o homem aprende a ser líder, porque se uma pessoa tiver alguma capacidade inata se não for treinada ao longo do tempo pode perder essa capacidade, por isso um líder tem que ser mais instruído, porque liderar não é fácil, alguém tem que estar a altura de poder ser líder. Por isso, a nossa situação nas nossas organizações as pessoas confundem o que é ser líder, por isso há formas de testar a capacidade para fazer uma análise "swot" daquilo que pode ser a sua liderança. Para mim de acordo com a experiência que tenho todos os dias devemos aprender a ser líder, porque às vezes temos essa capacidade com o tempo podemos perder, e porque precisamos melhorar para não ficar só na promessa. É preciso atualizar sempre para estar a altura dos desafios que nos são impostos.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Sociedade Civil é um conceito que engloba todas as aspirações de pessoas e agrupamentos minimamente organizadas, mesmo os que não estão organizados fazem parte. Temos *deficits* de líder porque há organizações que mantêm o mesmo secretário executivo ou presidente ao longo dos anos, se nós enquanto líderes das organizações da sociedade não enveredarmos para aquilo que é a democracia interna das nossas organizações é porque vamos ter líderes falhados. Vamos concluir que quem vai legitimar a sua liderança são os órgãos. Assim sendo quando o líder manipula tudo e todos, quando entrar em jogos poucos claros, para mim essa liderança não pode ter sucesso. Por isso é que nos na sociedade civil, começando pelo MSCPD, a nossa liderança tem que ser questionada, porque não vamos ter pessoas em frente de uma organização grande, que não tem reunião periódica com os seus associados, que não passam informação para os seus associados, é porque essas pessoas devem estar a decidir por conta própria de uma forma direta e indireta, qualquer decisão quando falamos da situação de país em que há instabilidade social, política, assim sendo devemos ter bons líderes para poder ajudar e fiscalizar assuntos dos governantes, se não perdem a credibilidade, porque estão a fazer negócios ao invés de liderar. A fragilidade nas organizações maiores reflete nas menores. Para mim é importante começar a trabalhar a juventude no aspeto da liderança. Porque se não vamos continuar com as pessoas que vão fazer negócios, mesmo na política os comerciantes é que mandam. São pessoas que levam saco de arroz para a população, que não precisam fazer debate para conseguir voto. Só com esquemas que vamos conseguir chegar ao topo, o que não é para todos. A sociedade civil está em crise porque muitos estão lá e na política. É preciso escolher. Se não se perde a credibilidade.

### **Qual é a pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança e como a sua instituição poderia contribuir no processo?**

Esta academia é extremamente importante porque os jovens vão ser treinados no aspeto da liderança, e se isso acontecer vai uma mais-valia na nossa aspiração de dar contribuição enquanto pessoas que experimentarem outras coisas anos atrás e agora como ativista e membro da LGDH, para liga se isso acontecer vamos estar por perto e estamos dispostos a dar contribuição a qualquer momento.

### **Movimento de Cidadãos Conscientes e Inconformados**

#### **Lesmes Monteiro - Líder**

#### **O que entende por liderança?**

Hoje podemos constatar que temos uma crise de liderança profunda que afeta, sobretudo, a nossa sociedade civil e as organizações juvenis. O grande ícone de liderança que tivemos foi o Amílcar Cabral, que conseguiu projetar a ideia de unificação de dois estados separados geograficamente que é a GB e CV. Ele conduziu a luta armada para a libertação com uma visão extraordinária, mas depois da morte do Amílcar Cabral, sobretudo após a entrada do partido

libertador houve uma queda deste processo com o golpe de estado de 1980 liderado por João Bernardo Vieira. Hoje as pessoas confundem o populismo e a popularidade com a liderança. Teve alguns líderes podemos dizer entre aspas, mas que não souberam utilizar a liderança no sentido positivo. Na minha perspectiva quando a liderança não consegue ser exercida para o interesse nacional e do povo, quando não se traduz na melhoria de condição do povo, não podemos assegurar o afirmar que foi uma liderança plausível. Nisto falo do Nino Vieira que teve uma popularidade extraordinária, que é um líder entre aspas, mas que o exercício da sua liderança não se traduziu na melhoria de condição de vida do povo da Guiné-Bissau. Ele enquanto presidente, não o considero um verdadeiro líder no sentido do termo, nem o Koumba Yala que até hoje tem popularidade, tem seguidores, mas também não conseguiu efetivamente catapultar aquela liderança para a melhoria da situação do país. Ainda tivemos outros grandes homens na Guiné-Bissau, mas o país está como está e eu considero que é um fracasso na liderança do país. Tivemos pessoas que não tiveram a visão de deixar legado para o país e a liderança é isso, deixar um legado para as futuras gerações, mesmo morrendo pobre como Amílcar Cabral e outros líderes que marcaram a África e o mundo, mas o certo é que serviram de inspiração, e até hoje quando estamos a falar de Cabral é uma figura atual no panorama política guineense. E essa veia da crise de liderança estendeu para outras franjas da sociedade. Hoje existe uma guerra enorme pelo protagonismo pelo poder tanto em nível da sociedade civil, várias organizações da Sociedade civil têm processo no tribunal por causa das eleições que não são justas. Fazem-se arranjos para que uma pessoa possa aceder a liderança e etc. Falta aquele espírito de liderança que também está conector a cultura de liderança que nós não temos. Temos um Estado democrático em termos formais, mas em termos da cultura democrática ainda estamos longe daquilo que é desejável. Concluindo a Guiné-Bissau neste momento está com uma crise profunda de liderança.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Como qualquer outra organização existe diferenças em termos de ideologia, formas de pensar e de atuar, mas o sucesso do MCCI, em grande escala tem a ver com o espírito de liderança. Temos uma liderança compartilhada, quer dizer não existe um predomínio na tomada de decisão, temos uma gestão democrática dos assuntos do movimento, mas em diferentes escala. Quer dizer criamos diferentes escala na tomada de decisão. Existe um núcleo duro onde faz parte as pessoas que estiveram na criação do movimento e outras pessoas que destacaram ao longo do processo que entraram depois. E depois qualquer decisão que é tomada neste núcleo é levada para uma espécie de assembleia que nos chamamos de “bantaba” do movimento, e ela é discutida e aprovada. Quer dizer que todas as pessoas que fazem parte do movimento, tratando-se de uma organização de voluntariado, onde as pessoas não são renumeradas, sintam que estão dentro do processo e suas opiniões são tidas e levadas em consideração. Houve momentos que tivemos choque com alguns colegas, principalmente da direção que tentam condicionar uma decisão ao nível de outras pessoas. Eu sou contra aquilo. Acredito que as pessoas estão lá por vontade, não faz sentido eu custear meu transporte, meu crédito de telefone

para fazer parte de um processo e no final eu sinto que a minha opinião está sendo excluída. Toda decisão tomada é numa espécie de votação, a maioria leva a melhor. A ideia pode surgir do Lesmes, do Sana ou do Sumaila, aquela decisão não avança se não for votada pela maioria. Esse espírito de abertura faz com que o movimento ganhe outra proporção. Porque cada membro sente que ele é um líder, tem aspiração para liderança, tem oportunidade e suas opiniões são tidas em conta. Outro elemento também importante neste espírito de liderança é a cedência e flexibilidade, quer dizer, as pessoas têm que ter a flexibilidade de aceitar opinião contrária, e outra coisa é saber colocar no lugar de outra pessoa, estou agindo assim, mas se for outra pessoa a agir assim comigo será que eu vou sentir confortável. Este espírito de democracia que reina no MCCI faz com que tenhamos este “sucesso”. Outro aspeto também muito importante que acaba por minar qualquer organização na Guiné-Bissau tem a ver com a gestão dos recursos. Quando a gestão não é feita de forma transparente gera conflitos e nós fazemos tudo. A contribuição que nós damos é assegurada por uma pessoa e fiscalizada por outra. Nós que fazemos parte da direção praticamente não temos nenhum acesso aos recursos, temos mais papel em termos políticos, de ideia e de liderança. Da parte de gestão, às vezes, só nos é informado o que entrou e o que foi feito com os recursos. Eu, por exemplo, ao longo do processo, em nenhum momento tive acesso a centavos do MCCI para gerir. Tudo fica a cargo do financeiro e do vice-presidente. Qualquer apoio que vai entrar passa pelos dois. Quando tem alguém ou instituição interessado em nos dar apoio, nós os indicamos para receberem os recursos. Na reunião da direção a informação financeira é partilhada para todo mundo saber como o MCCI está sendo gerido.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Também temos um problema sério em termos de gestão de conflitos, não só em nível da sociedade civil, mas o acento tônico a nível político. As pessoas não conseguem gerir a diferença, uma simples divergência de opinião gera ódio, gera crises intermináveis. É preciso ter espírito de abertura, de cedência, eu tento compreender que eu posso vencer aqui e também tenho que deixar espaço para que outra pessoa possa sentir também confortável. Deve-se dar muita atenção a essa matéria de gestão de conflitos, sobretudo em termos de capacitação. A maioria dos guineenses não consegue lidar com a diferença. As pessoas não discutem ideias, mas discutem pessoas. E quando discutem pessoas não se consegue uma ligação. Por que se é ideia, eu digo que isto deve ser 10 ou outro diz que é 5. Podemos discutir sobre o que realmente é podemos buscar equilíbrio. Mas aqui não! É porque o flano se acha o mais inteligente, é arrogante é de tal etnia, essa é a nossa percepção de gerir os problemas que acaba por não trazer resultados positivos.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**



É negativa na minha percepção. Temos algumas pessoas que estão a frente de algumas organizações há mais de 10,15, 20 anos, não faz sentido. Quando a sociedade civil não está preparada para alternância do poder, como podemos cobrar a classe política e outra coisa quando a pessoa está numa organização faz 5, 10 anos, quando tem que sair tem que preparar o seu sucessor, mas com uma convicção radical de que o escolhido é o único que o pode substituir. Temos uma visão posso dizer paternalista da liderança. Às vezes o membro fundador acha que tem que ficar até quando quiser. Se as OSC têm essa visão, como é que podemos exigir uma melhoria em termos da liderança do país? Não se pode! Então acho que a liderança não só tem que ser gerada em nível do poder político, mas a sociedade civil tem que dar também um exemplo para a classe política. São vários os conflitos decorrentes da luta pelo poder na sociedade civil, então em termos de resumo acho que a liderança é negativa.

## **Movimento dos Cidadãos Livres**

**Janice Nunes- Líder**

### **O que entende por liderança?**

Partindo do geral para particular, falar da liderança é um termo amplo. Liderança em si é uma questão vasta que tem que se estudar várias vertentes. Para mim seria é... não diria governar, mas um orientador, um guia, uma pessoa com ideias claras que vai saber orientar os demais do grupo, da sociedade, dependendo da organização em que estiver inserida. Então para mim é uma pessoa que não vai ver o cargo que tem na hora como uma chefia, mas sim quem trabalha para o bem de todos para uma causa.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Por estarmos bem organizados não nos confrontamos com dificuldades. Sabemos que mesmo havendo uma liderança, nós temos uma convivência horizontal, tomamos decisões não por chefia, mas por opinião de cada um, mesmo sendo a pessoa encabeçada, o responsável, mas a decisão toda não sai dele, precisa da decisão dos colegas para chegar a um consenso. Isso é na nossa organização. Mas também constatei que em outras organizações. Já agora falando das organizações de sociedade civil que nos pensamos que devia ser uma liderança horizontal, isso iria evitar varias situações que estamos a ter hoje. Todos sabemos qual é a situação só para escolher quem vai ser presidente da sociedade civil. Mas se fosse uma liderança horizontal talvez não seria esta a questão. Agora se põe a questão de porque a disputa para este lugar se trata-se de disputa para sociedade civil, porque estamos a disputar como se tivesse um salário, como se a pessoa que está lá é o chefe, e é quem decide. Temos uma organização da sociedade civil em que todos dão a sua opinião em que tu lutas pelo bem geral. Então lá sim talvez lá sim, não se trata de uma questão de liderança, mas sim de chefia.

## **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Eu conheço bem a situação. É complicado porque estando lá dentro, quando é relação interpessoal todos se entendem e conversam, quando é uma reunião nos entendemos, não é fácil agora condená-los porque tem coisas que não assisto diretamente, mas de fora observando, fico com a aquela ideia de que estamos numa reunião está tudo bem, a pessoa sai e tem outras conexões que o leva a tomar decisão fora de grupo. Porque foi aliciado, foi prometido mundos e fundos, talvez aí a guerra que existe entre os líderes. Nós todos assistimos tudo que aconteceu na CNJ foi uma guerra de lugar, foi vergonhoso, a mesma coisa aconteceu na OSC. Quando não se tem uma sociedade civil coesa, a sociedade está estragada. Está claro que estamos divididos, cada um está a pensar de uma maneira. Não existe a defesa do bem comum. Lá se põe a pergunta, mas o que é que estes ganham aqui se nós estamos para defender o interesse comum. Parece um sítio onde tem salário ou alguma recompensa. Eu não cheguei aí, não sei se tem ou não, mas leva as pessoas a pensarem que deve haver, isso é a dificuldade que se sente por todos.

## **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

É um fracasso, não tem outra avaliação para fazer. Desde uma vez que não se consegue fazer eleições a primeira, tem providências cautelares a travar o processo, tem interrupções do processo. Marca e desmarca. Pessoas inteligentes que sabem o que querem que tenham um objetivo, não teriam todo esse sobressalto antes de chegar lá. E nota-se que agora mesmo com o presidente, sente-se que tem divisão. Não, na verdade não era esse que queríamos, mas foi ele que nós escolhemos ou é esse que ganhou, nós preferíamos esse. Não podia ter esse sentimento. Então nota-se a fragilidade da sociedade civil, dos grupos que compõem a sociedade civil porque são eles que vão votar e se fossem fortes talvez a situação não fosse essa. Então estamos todos fragilizados neste contexto.

## **Qual é a pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança e como a sua instituição poderia contribuir no processo?**

Vou começar por último, nós podíamos contribuir bastante neste processo, porque os elementos que compõem a nossa organização têm uma outra visão, uma outra maneira de pensar. Nós todos somos seres humanos, uma hora outra temos o nosso fracasso, temos que ser objetivos tendo em conta o projeto que nós temos. Onde queremos chegar enquanto pessoas e organização, nós conseguimos juntar a sociedade civil e outras associações juvenis a ponto de conseguir executar a segunda fase do projeto de governação democrática, de onde saiu um manual, donde fizemos várias conferências nas escolas, “*djumbai*” nos bairros, tentando mudar o paradigma dos jovens sobre o que pensa. Se antes discutiam sobre Jomav e Domingos quem tem razão. A questão aqui não é quem tem razão, a questão é quem defende o nosso interesse. Se nas bancadas discutiam besteiras e futebol, não besteira na totalidade. Se antes discutiam Messi e Ronaldo quem joga melhor,

agora vão avaliar as qualidades de cada um, os resultados e dados estatísticos. Ou então agora perguntar eu sou dessa zona, quem se encarrega por mim nessa região. Tem alguém... é deputado quem é o deputado da nossa zona, o que é que faz, o que é que deve fazer. Portanto eu acho que temos muito a dar enquanto cidadãos. Sobre como eu avalio isso tudo de criação, nós já estávamos a precisar disso, porque tem muitos jovens discretos que não se apercebem de sua potencialidade de quanto ele pode dar. Vou um pouco para a questão política. Imaginemos nos temos jovens que na idade que na Guiné-Bissau chamamos de “menino”, com trinta e trinta e um ano chamam de menino. Entretanto, tens formação superior, és mestre ou doutor, não podes ocupar cargo político por conta do que o sistema lhe dá, como chegar lá. Eu não consigo, como devo fazer... mas pode se por alguém que nunca foi a escola porque esta no partido... porque tem uma certa idade, ele pode ser diretor, até ministro, mas tu com mestrado vão dizer que és criança e não tens experiência, mas o que é experiência e quando se ganha... vais ganhar aos 40... sem trabalhar... sem chegar lá, sem estar lá. Precisas estar lá. Indo para outra questão quando se trata da sociedade civil e do partido, sendo meu caso agora. Me pergunta porque sou da sociedade civil e do partido. Quando é que os jovens vão estar no partido... quem vai levar a idéia da sociedade civil no partido... Daí a necessidade de estar no partido para mudar a maneira de pensar deles. Tendo isto tudo junto, porque não só faço parte desta organização com também participo da Bassora do povo, que defende que tem que estar em todos os sítios. Podes ser Bassora e estar no partido. Só sendo do partido é que vais poder defender as ideias que defende o Bassora e assim por diante. Se não estiveres não consegues. E lá conseguimos mostrar o caminho para chegar a liderança do partido sendo jovens. Fazendo essa análise toda, nota-se que é preciso mesmo um laboratório. Esses jovens discretos que fazem o trabalho dos partidos, se calhar se formos ver, os partidos não trabalham com os caras que depois lideram. São os jovens que fazem esse trabalho de base, e se eles sabem fazer é porque sabem fazer outros trabalhos. Portanto, tem jovens anônimos que têm potencialidades que precisam ser desenvolvidas. Isso precisa ser muito encorajado porque o exemplo típico quando tu falas a uma mulher o que é preciso fazer, num sítio deserto podemos dizer precisamos construir bancos, ou estradas, a mulher vai dizer precisamos construir hospital, porque pensa primeiro aonde vai ter filhos. Estamos numa esfera em que todo mundo deve participar. Quem não participa não pode defender o seu interesse. Temos que desenvolver a liderança feminina. Maneira de desenvolver a potencialidade é diferente em cada. Eu posso ter a liderança em mim e não liberar, mas na hora que for delegada, eu faço, mostro e dou provas. Mas essas pessoas se não forem trazidas, vão estar La na passividade até chegar a oportunidade, mas quando... então é preciso resgatar.. trabalhar com jovem que se nota que mesmo entregando a terra podem desenvolver, não queremos que os mais velhos se retirem totalmente, mas precisam dar oportunidade aos mais novos e servir de orientador.

## **Rede Nacional das Associações Juvenis**

**Gueri Lopes – Presidente**

## O que entende por liderança?

Em relação a esta questão é importante referir que independentemente da liderança formal que o Estado da Guiné-Bissau conheceu, tem outra face da liderança que veio daquilo que é a nossa tradição. Que quando se fala da liderança não se pode esquecer e em relação a isso me permita explicar tudo aquilo que tem sido a dificuldade da liderança na Guiné-Bissau porque há um paradigma entre a liderança formal do Estado e a liderança do poder tradicional. E nos enquanto um estado novo torna-se difícil porque a liderança tem a ver com a pessoa, sobretudo, da forma como a pessoa pensa e como tem vivido a experiência da liderança. Nos primeiros tempos de fato foi difícil, sobretudo, as pessoas que estiveram na testa da liderança da Guiné-Bissau não tinha oportunidade de aprender a liderança moderna, a liderança estadual, tinha sim a oportunidade de conviver no meio mais tradicional em que pesava as características da liderança tradicional, mas enquanto estado em construção, também a parte de liderança esta em construção, por isso, a nossa característica de liderança não pode ser associada a uma só característica intacta, é uma característica possível, dependendo do período. Do período da colonização a pós-colonização, nos primeiros anos após a independência tem sido uma liderança forte de chefia, por que havia também condições para tal, era partido único e era fácil, havia possibilidade de uso da força excessiva para que as pessoas possam obedecer. De fato na havia liderança, caráter de liderança propriamente dita, aquilo que chamamos de “*lidersheap*”. Não vamos aceitar as características do período colonial, do período pós-colonial nos primeiros anos de independência de que aquelas características são de fato de liderança, mas é compreensível tendo em conta o contexto. Após a abertura democrática, no período de 90/91/92 com as primeiras eleições democráticas tivemos rastos e tivemos dificuldades tendo em conta o comportamento que havia como sabe a pessoa não se muda de um momento para outro, sobretudo, quando se trata de aspetos comportamentais. E isto das leis ter dito uma coisa, é preciso que a pessoa tenha convicção de mudança e isso tem acontecido de uma forma que levou a guine Bissau a ter paradigma em relação aquilo que esta na lei e os acontecimentos e comportamentos da liderança. Vamos caracterizar isso de um período de intermédio entre a mudança de um partido único para um período multipartidário, da democracia. Em que se pode falar propriamente da liderança. O próprio período da liderança pressupõe a apropriação, quer dizer eu lidero, mas as pessoas não de se apropriar, não-de sentir a minha liderança, todos os meus anseios, as minhas decisões. Tudo aquilo que vai ser feito, será suporte na decisão ou na deliberação da maioria. E uma forma pode chamá-la de democracia. De uma forma de abertura democrática, não houve gerência democrática, também a lei não ajudou, houve um excesso na atribuição de poderes a certos órgãos de soberania que acabou por manter as coisas como estavam. Depois de o conflito militar isso gerou conflitos mesmo dentro dos partidos políticos que por fim transbordou para o campo militar que deu no conflito militar de 7 de junho, e depois do 7 de junho também, com a transmissão da força de fato do país, ao invés de ser o poder político a ter essa força que a classe castrense fosse subordinar ao poder político, passou a ser o contrário, o poder político a subordinar o poder militar e de fato a classe castrense funciona com regras excepcionais, funciona com comportamento excepcionais, tendo em conta a sua especificidade e isso levou

ainda mais a complexidade da liderança em relação aquilo que esta plasmada na constituição. Deste modo, podemos considerar que depois da abertura democrática até aqui, para falar da liderança no período de partido único torna-se difícil tendo em contas as vicissitudes. Do período de abertura política até a segunda eleição podemos considerar que de fato não estava de uma forma desejável. E essa forma indesejável de liderança tem conduzido o país a esta situação difícil em que nos encontramos. Uma situação em que às vezes torna-se difícil acreditar que a Guiné-Bissau tem liderança.

Torna-se difícil identificar líderes que possam assumir a posição de liderança ou atribuir característica de liderança aos líderes que têm passado na Guiné-Bissau. Refiro-me ao campo político. No campo da sociedade civil, como sabem estamos na Guiné-Bissau, a sociedade civil faz parte da Guiné-Bissau, claro que nunca seria uma ilha a parte em relação a tudo o que é a dinâmica na Guiné-Bissau. Também a OSC tem vivido esta dinâmica, porém é preciso ressaltar que com todos os problemas e complexidade da liderança da política, a OSC esta sempre um passo a frente em relação às mudanças políticas. Porque independentemente de ser a SC num estado novo, uma sociedade civil nova, não carece de muita complexidade, não carece também de grandes disputas como acontece com a classe política e isso contribuiu para ter a sociedade civil com um passo a frente, mas independentemente disso há um fator importante, a sociedade civil na Guiné-Bissau começou com um apoio forte dos organismos internacionais, dos consultores, da CI. O estado da Guiné-Bissau embora tenha iniciado com o apoio da CI tem funcionado com a sua autonomia, com sua barreiras, sua independência e a SC começou com financiamento internacional das instituições internacionais que têm sua agenda internacional, que querem de fato consolidar o estado de direito e democrático e querem a continuação desse estado democrático. Para a sociedade civil funcionar com os meios desta instituição, precisava adquirir as características do estado direito e democrático, respeitar os direitos humanos, os líderes da SC precisam assumir a liderança. Isso quer dizer que quando nós falamos da dificuldade de caracterizar os líderes da Guiné-Bissau ou atribuir às características de um líder, na sociedade civil é diferente, é possível encontrar líderes, tanto que há alternância de poder, há eleições, há liberdade de expressão, tanto que as opiniões dos líderes podem ser contrariadas, retificados, pela assembleia, pelos órgãos que o acompanham, daí há toda a necessidade dos líderes assumirem que as suas decisões no seio de sua organização sejam apropriadas por seus colegas ou as pessoas que compõem a organização.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Primeiro porque é uma organização composta por várias organizações, com diferentes características, embora sejam organizações juvenis, mas cada qual com a sua especificidade, com a sua área de intervenção, para gerir toda essa complexidade torna-se difícil, na medida em que tais complexidades transbordam para as necessidades destas organizações para com a RENAJ. A RENAJ é uma estrutura criada por estas organizações e cada organização tem o seu interesse na RENAJ, eu enquanto líder destas organizações torna-se difícil e na Guiné-Bissau, num país com as suas especificidades e os recursos

são escassos, em que o próprio nível da cidadania e do voluntariado é escasso, torna-se difícil gerir uma organização como está. É uma das dificuldades mais patente que nos identificamos aqui tem a ver com a forma como cada organização pensa que a RENAJ deve ser o recurso para ela. Responder estas organizações com a escassez dos recursos torna-se difícil. No momento temos um desafio e dificuldade: ao longo dos últimos sete anos a participação dos jovens tem diminuído, além da queda da dinâmica por causa da abertura das universidades, por causa do próprio poder político que tem dado oportunidade de emprego para os jovens, e estes por sua vez se refugiam nos partidos políticos para garantir o seu futuro. O campo de associativismo juvenil está a perder a sua dinâmica, ao mesmo tempo é dificuldade que nós temos porque a RENAJ enquanto uma estrutura de jovens só terá êxito quando tiver as suas ações a executar nas comunidades, independentemente da sua posição política e duas ações em termos genéricos para a juventude, as suas ações devem ser avaliadas a partir dos seus associados, estas organizações estão com a queda da dinâmica, o que torna difícil da nossa porta sentir confortável de que estamos a cumprir com a nossa missão enquanto líder.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Fazendo uma análise genérico são bons, contudo nos últimos tempos com esta crise e com a interferência dos políticos nos assuntos da sociedade civil, criou-se certo radicalismo que dificulta e tem minado a capacidade dos líderes de resolução de conflito, a gerir os conflitos, porque esta ser cada vez mais radicais. Entretanto no cômputo geral são bons em termos de resolução de conflitos, sobretudo utilizando o método de diálogo, utilizando os órgãos competentes de suas organizações para a resolução do conflito. A experiência tem nos mostrado isso, a RENAJ, CNJ e outras organizações têm aparecido ameaças de conflitos, a capacidade de cedência e a percepção do líder de que não é dono da organização, a responsabilidade lhe foi confiada para orientar o trabalho da organização. Estas capacidades têm ajudado na gestão e resolução dos conflitos, capacidade de distribuição dos benefícios para os associados.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Está num estado preocupante, não podemos dizer que está num estado caótico ou mau, mas podemos dizer que esta num estado preocupante, porque é preciso começar desde já a chamar a atenção, começar a pensar de que forma estamos a conduzir a nossa liderança. Porque não se conduz com radicalismo, com orgulho e prepotência, o que tem caracterizado ultimamente o estado da liderança na Guiné-Bissau. Uma liderança é conduzida com a capacidade do liderado com a ponderação e dialogo. Ultimamente a liderança na GB perdeu estes atributos, do meu ponto de vista, esta num estado preocupante, é preciso refletir sobre o mesmo, sobretudo os líderes e futuros líderes para ver de que forma queremos produzir a liderança na Guiné-Bissau. Se continuarmos da forma como está daqui a cinco anos não vamos ter lideres. Independentemente de a sociedade entrar no caos, mas próprio os que estão na frente tanto a nível dos partidos como das organizações de sociedade civil

não vão ser líderes, vão ser chefes. Fazendo uma comparação entre as duas, há uma diferença, mas as organizações de sociedade civil estão a enveredar para o modelo dos partidos políticos. Isso se deve a interferência dos políticos nas organizações de sociedade civil.

Emanação da vontade política dentro da sociedade civil. Acredito que os líderes das organizações de sociedade civil tomarão consciência de que nós somos a esperança desta sociedade, sendo elemento de transformação, devemos começar por nós, sendo a esperança de liderança, precisamos assumir as nossas responsabilidades que o nosso estado precisa.

## **Universidade Amílcar Cabral**

### **Raul Fernandes – Vice-Reitor**

#### **O que entende por liderança?**

Penso que a liderança pode ser definida como o indivíduo, a equipa, um conjunto de pessoas que está a frente de um conjunto de outras pessoas para atingirem um determinado objetivo que é comum. Portanto, as pessoas capazes de motivar e orientar a caminhada dos outros. Estou a fazer uma definição um pouco geral, porque dependerá também do campo em que nós estivermos a trabalhar ou analisar. Se for um campo de poder político, se PE luta pelo poder de Estado, digamos uma liderança dentro do campo da política, segundo as regras que existem nessa arena política. Há situações onde esta arena política é dominada por regras democráticas que são explícitas conhecidas, há situações que as regras não são tão explícitas, então há jogos de subterfúgios dos aspetos não visíveis da política vão dominar. As regras não são explícitas e a liderança vai ser organizada em torno de uma arena política não democrática, onde certa força vai dominar, o poder de dinheiro e do complô vai dominar, portanto penso que segundo os campos que nós estivermos a trabalhar, assim haverá definições distintas de liderança. Agora penso que se está a trabalhar para construir uma liderança positiva, construtiva, criativa, inovadora e que possa nos ajudar a sair da crise em que o país está. Mas sobre isso eu penso que há já algumas experiências de formação na área de liderança. Conheço um pouco a academia ubuntu que tem sido apoiada pela UE-PAANE na sua organização tem feito seminários interessantes junto com instituto padre António Vieira têm organizados juntos algumas formações e eles passam a ideia de liderança servidora que se inspira muito na vida de Nelson Mandela, que é um líder realmente carismático que trabalhou muito na política inovadora, da construção. De facto tivemos muito tempo para ganhar independência numa guerra de libertação e o aspeto digamos bélico predominou muito na organização da liderança até pode ver que a própria definição de antigo combatente sempre foi feita pela lei segundo critérios militares e imaginemos que haja antigos combatentes que não eram militares. Justamente tinham pessoas que lutaram que eram civis, trabalharam na formação na mobilização. Portanto, não só militar que deve merecer patente de coronel, mas a visão que temos da liderança é muito marcada pela liderança ligada à guerra a combate e, portanto, e como essa luta era de

mobilização popular o sistema de hierarquia era estabelecida pelos feitos de guerra, pelos atos de combate, depois se tentou impor formas de classificação que correspondiam a um exercito clássico, essa uma tentativa de transformação das hierarquias segundo patentes militares enfeixou, de certo modo um sistema de hierarquização, um modelo que não corresponde de fato a forma como os modelos foram construídos, extravasaram o aspeto militar para enfeudar os civis, ficou mais ou menos um sistema que se estendeu para os civis. Por exemplo, você vai ver um primeiro-ministro reclamar a sua legitimidade com argumento de que é filho de antigo combatente, mas ele podia falar de suas próprias qualidades, as suas próprias competências e, sobretudo se não estão a desenvolver uma ideia de liderança servidora, a sua capacidade para servir a comunidade deveria ser um critério estandardizado, básico. Penso que a ideia de “Ubuntu”, eu sou porque tu és baseada na ideia da filosofia bantu na figura de Mandela pode ser uma forma de trabalhar de reorganizar e de construir uma forma de pensar a liderança diferente de o modelo que nos temos que é hegemônico. Como criar uma nova cidadania que possa suportar uma liderança servidora. Nós não temos uma ideia de cidadania inclusiva, nossa cidadania é sempre baseada na ideia de criar um núcleo central, de ser o núcleo que libertou os outros, terá que ser um ato de libertação total, global, onde todos iriam participar, e onde os objetivos não seriam de destruir o outro, mas de construir o país. Vamos passar do vetor destrutivo para vetor construtivo. Nossa experiência de luta de libertação criou alguns espaços de construção, não foi só o aspeto de guerra de ataques a inimigos, houve alguns espaços de construção que nós tivemos conhecimento, por exemplo, foram criadas escolas nas áreas libertadas, o envolvimento dos professores, das pessoas na construção dos armazéns do povo, havia experiências de gestão local adotadas, que infelizmente não tiveram seguimento devido, portanto, a nova cidadania teria que ser uma cidadania participativa, inclusiva e crítica face às formas exclusivas de cidadania. Colonialismo já tinha a sua forma de exclusão da cidadania com o estatuto de indigenato, que foi ultrapassado. E nós estamos num momento de crise porque é o momento em que todas estas questões se colocam entre nós como de desafio em que se busca uma porta de saída. Estamos num momento de transição cidadã. Um momento de reconstrução da liderança em que muito esforço tem que ser feito, muita reflexão talvez, não que não tenham sido feitas, certamente temos experiências sobre as quais nós podemos nos apoiar. Penso que a experiência esta do Ubuntu é positiva e mais outras que podem surgir, sobretudo destes movimentos de associativismo que em guine Bissau é muito forte. Portanto, tirar as ideias muito fortes valorizá-las, não torná-las como aspetos marginais do processo de relançamento da reflexão.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Eu fui convidada pela professora Zaida, demitida a pouco tempo, mais uma vez estamos numa situação difícil e a primeira formação acabamos de realizar é a tecnologia de informação, vamos organizar brevemente um curso de agricultura e ambiente e há uma interferência na direção. Isto mostra que a autonomia universitária está longe, uma academia que funciona sem autonomia não tem liberdade de criação, esse é um primeiro aspeto que é evidente. Que a



liderança só poderá funcionar no aspecto acadêmico com liberdade de expressão e autonomia. Segundo aspecto, nos saímos de uma experiência dolorosa que não funcionou e desta parceira mal elaborada a UAC saiu praticamente de rastos, e nos estamos a tentar novamente levantarmo-nos. Eu penso que este processo de por em pé também é um desafio, porque novos líderes da universidade terão que ser capazes de enfrentar todos os desafios para se afirmar. Portanto, é um desafio também do país, praticamente, de construir espaços de saber e capazes de elaborar reflexões, propostas técnicas, epistemológicas adaptadas as soluções que se colocaram e que nos falamos a pouco, cidadania participativa e liderança servidora.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Bom, primeiro penso que eles deveriam ter uma maior democracia interna. O aspecto da transparência, de prestar contas, os líderes têm que prestar contas as suas assembleias, as pessoas da sua própria organização regularmente e as suas organizações como são com objetivos comunitários devem prestar contas a comunidade. Penso que há *deficit*, pelas minhas experiências, pelos meus contatos, troca de ideias e informações que penso que muitas vezes as pessoas pelo fato de não passarem suficiente informações criam espaços de rumores e intrigas e nós sabemos o quanto nós somos vítimas de rumores, que afeta o país em todos os níveis. E é um sítio onde digamos, tudo o que serve para estragar entra, são buracos na construção democrática e quanto mais nós não cuidarmos disso, se permitirmos essa falta de informação e de transparência, pior os resultados nós vamos ter, vamos ter mais desinformação e falta de confiança nas pessoas. Hoje em dia é muito difícil você sentir grupos de confiança que tenham também uma visão comum de trabalho conjunto.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Há aspectos que são positivos, desempenho, vejo diversidade, porque a resposta não pode ser única temos diversas situações. Já tive oportunidade de ver grupos de mulheres que funcionam na área de crédito, na base de uma confiança extrema. E quando há confiança, estabelecimento de regras e solidariedade e cumprimento das regras estabelecidas, geralmente os processos têm grandes resultados. Nós temos processos em que essa liderança é apenas “para o inglês ver”, como se costuma dizer. Não tem real intenção no conjunto de atender os membros ou perto da comunidade onde intervém, daí os processos são deficitários e os resultados fracos, portanto, dependemos muito da sinceridade do envolvimento de pessoas e da necessidade de trabalhar a sério entre as pessoas se tornar suficiente confiança e rigor e consenso.

### **Qual é a pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança e como a sua instituição poderia contribuir no processo?**

Penso que a universidade está aberta, abraçaria sem dúvidas as ideias da academia Ubuntu no sentido de aprofundar mais as experiências deles, no

sentido de formar pessoas com as orientações que eles tentaram e a academia pode contar obviamente com todo o apoio da universidade.

## **Universidade Lusófona da Guiné-Bissau**

**Rui Jandi- Reitor**

### **O que entende por liderança?**

A liderança é um dom inerente a pessoa humana. Surgi com a pessoa, dependendo do meio social em que as pessoas estão inseridas. A liderança é a arte de comandar pessoas. É habilidade de lidar com as pessoas. E nem todas as pessoas têm essa arte, essa habilidade porque as pessoas podem ser competentes, inteligentes, mas podem não ter o dom, habilidade de relacionar com os outros. Por isso é que mesmo nas nossas comunidades nós sempre detetamos pessoas com dom para liderar, comandar, trabalhar com entusiasmo com a finalidade de atingir o objetivo comum, portanto, e essas pessoas às vezes, são denominadas líderes de opinião. Portanto, eu penso que nem todas as pessoas podem ser líderes, nem todas têm capacidade de influenciar positivamente as pessoas. Vemos isso em varias organizações, que sociais, quer políticas, tendo o dom você pode mostrar as suas habilidades, a sua arte de dialogar, de tolerar, por forma a facilitar a coabitação e convivência entre pessoas diferentes. Ter o caráter, educação e forma de ser e estar na sociedade. Temos de saber lidar com as pessoas, respeitar a sua diferença por forma a facilitar a convivência social, portanto basicamente é isso que me oferece dizer, porque às vezes as pessoas pensam que todos podem ser líderes. Temos que ter uma visão estratégica, e para atingir os nossos objetivos temos que saber colocar as pessoas líderes em função da realidade e do momento. Em função das qualidades humanas que essa pessoa tem.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Como sabe a universidade está afiliada na Guiné-Bissau, um meio social que não é uma ilha isolada do continente. A universidade lusófona faz parte integrante da sociedade guineense. Tudo o que acontece na nossa sociedade tem os seus reflexos na universidade, portanto, por isso é que nós lidamos aqui com diferentes problemas, diferentes pessoas, sendo pessoas diferentes temos que saber lidar com elas com finalidade de atingir os objetivos que nos almejamos. Por isso, temos que apreender a usar a arte, mas, esse método pode ser diferente em função da especificidade de cada pessoa. Por isso é que nós temos primeiro que conhecer bem as pessoas, fazer um diagnóstico da pessoa, em função dessa informação podemos utilizar forma de tentar falar com a pessoa. Muitas das vezes o diálogo não é fácil, temos que procurar a paciência onde ela não existe, para que possamos encontrar a forma possível de satisfazer as necessidades da pessoa sem por em causa as necessidades da instituição. Temos aproximadamente 4700 que estudam e trabalham na universidade. O relacionamento com estas pessoas não é nada fácil. Tem pessoas aqui que não estão em condições de pagar a mensalidade, há pessoas que têm dívidas de 10 prestações, essas pessoas estão a estudar e

querem estudar, mas também expulsar essas pessoas não é solução. Temos que procurar solução que responda aos interesses dessas pessoas e da instituição por forma a assegurar a estabilidade institucional, por isso que eu disse que a universidade é o reflexo de tudo o que acontece na sociedade. Por isso que nos temos estado a dirigir a universidade em função da realidade guineense, procurando sempre o diálogo a tolerância, a paciência, ser humildes, compreensíveis na gestão dos recursos humanos, buscar consensos sempre que possível, esta é nossa forma de estar aqui.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

É difícil porque tudo o que acontece a nossa conduta, questão de procedimentos depende sempre do meio em que estamos inseridos, Marx disse que nós para fazermos a política, praticarmos a religião temos que primeiramente satisfazer as nossas necessidades básicas. Temos que ter comida, casa, vestuários. As nossas organizações são reflexos da nossa sociedade. Não podemos ter organizações à semelhança de outros países, porque a realidade é outra. Não podemos promover ações que desenvolvam outras organizações de outras sociedades. Cada país tem a sua organização dependendo do seu desenvolvimento, da sua realidade social, econômica e política. Por isso que é toda ação dessas organizações são apreciadas em função da realidade específica da Guiné-Bissau. Eu às vezes quando se faz apreciação de outra organização é preciso respeitar a realidade desse contexto.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Nem todas as pessoas podem ser líderes porque para ser líder não basta somente ter competência profissional, ser licenciado, mestrado ou doutorado para ser líder é preciso o dom. Ainda no passado Platão disse que nem todas as pessoas podem ser governantes, num estado ideal quem deve governar é o filósofo. Não é só a componente sabedoria, às vezes pessoas que são chamadas para resolver questão da família, da comunidade, às vezes, essas pessoas são jovens, mas tendo em conta a correta formação ética, o dom a arte de convencer as pessoas, elas são sempre chamadas para assistir as reuniões familiares, tem encontrado solução dentro da família. Ser líder não é mandar, é dialogar, acima de tudo, tomando sempre em consideração o interesse das partes. É comandar com a finalidade de encontrar uma solução que favoreça as partes. Aqui as pessoas não têm a honestidade intelectual de dizer eu não tenho qualidade de ser líder. É uma sociedade de miséria. Essa miséria reflete no espírito das pessoas. Por isso estamos como estamos, por isso que muitas vezes as pessoas costumam confundir estes dois conceitos: liderança e chefia. Muitas das vezes a pessoa é chefe, mas não tem qualidade para ser líder.

### **Qual é a pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança e como a sua instituição poderia contribuir no processo?**

Eu penso que todas as propostas que têm por finalidade contribuir para dinamizar e trazer mais qualidade ao nosso processo de crescimento é bem-vinda. Portanto, agora é preciso fazer um estudo diagnóstico por forma a criar premissas necessárias para que essa academia que vocês pensam em criar para que seja uma academia de excelência e não só para ser criada e depois poderá ser só mais uma academia. É sempre bem-vinda, mas terá que ser criada termos de referência, uma legislação reservada rigorosamente por todos, assim poderá se tornar uma mais-valia. O que nos constatamos no nosso país toda essa situação foi provocada talvez pela ausência em partes da liderança, porque infelizmente nos ainda temos falta de líderes. Temos muitos chefes e poucos líderes

## **Voz di Paz**

### **Udé Fati - Lider**

#### **O que entende por liderança?**

Quando falamos de quem lidera, subentendemos que a pessoa está a trabalhar dentro de um contexto com um grupo de pessoas, a pessoa que lidera deve ter a capacidade de se fazer seguir, e as pessoas devem segui-lo porque de certa forma teve a capacidade de fazer com que as pessoas acreditem no seu projeto, e esse projeto de certa forma beneficia o líder, mas também as pessoas envolvidas no projeto. A capacidade de fazer com que as pessoas nos sigam, tendo em conta o projeto que nos temos é defender os interesses da liderança. Um líder não é necessariamente aquele que tem mais visão, ou mais inteligente, ou mais experiente em termos de idade, mas aquele que consegue se fazer seguir porque tem um projeto que é de conveniência das pessoas que ali participam. É bom sempre distinguir que existe a liderança positiva e negativa, é preciso trabalhar apara a positiva.

#### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Estou a iniciar o processo de liderança dentro da instituição, porém já estou a trabalhar há um bom tempo e já conheço a filosofia e os valores que a instituição comunga. Estou aqui para respeitar os caminhos já traçados... Todas as mudanças que posso fazer vão ser dentro do quadro já traçado, porque a Voz de Paz tem seu parceiro que é a "Interpeace" que tem a sua presença quase fixa no gabinete. Nós temos o dever de conjugar os nossos valores e definir como vamos segui-los. A voz de paz tem a vantagem de tomar a decisão em conjunta, incluindo todas as pessoas e não responsabilizar só uma. O desafio é seguir os valores que a organização definiu.

#### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Em termos de gestão de conflitos, pelo que conseguimos seguir através dos meios de comunicação, vê-se que nós temos *deficit* de diálogo dentro de nossas organizações, na relação com os nossos parceiros, mesmo dentro das organizações ao invés de resolver problema procuramos alianças para ter a força de manter os demais pacíficos e de certa forma chefiar. As OSC têm esse *deficit* de dialogar, de enfrentar e de resolver, preferimos sempre contornar.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

As organizações de sociedade civil estão a tentar se afirmar, mas podemos ver que antigamente era um pouco mais organizado porque tinha menos OSC e os líderes eram mais fortes e com mais conhecimento, pessoas que muitas das vezes já tinham experiência antes de formar a sua organização. Não podemos pretender sermos líder de uma organização quando achamos ser os donos da mesma. Às vezes é o que acontece aqui porque nós temos dificuldade de distinguir a pessoa da organização que criou. De certa forma passa a ser o dono. Quase não se faz as mudanças. Na rua saímos para pedir eleições, mas temos dificuldades de aplicarmos os princípios democráticos e podermos nos abdicar. Talvez por isso são raras são as organizações que se identificam pela organização e não pela pessoa que o lidera. Num sistema onde impera uma liderança eficaz, nós devemos ser capazes de distinguir a organização da pessoa, mesmo sendo criador ou mentor, deve ter a capacidade de quando chegar a altura, dar oportunidade a outra pessoa. Sendo também líder, não quer dizer que é a pessoa que tem que decidir tudo, é preciso que outras pessoas dentro respondam também pela organização, embora seguindo certos valores e princípios da organização que todos devem partilhar. Mas esta proliferação das organizações de sociedade civil muitas das vezes sem a devida preparação, de certa forma mina também as capacidades da liderança da sociedade civil. Mas estamos num processo e eu acredito que há organizações que já estão a tentar fazer diferente. Conferência que teve há pouco das organizações da sociedade civil está tentar de certa forma dar um traço geral de como elas podem dar um passo no sentido de trabalharem juntos.

### **Qual é a pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança e como a sua instituição poderia contribuir no processo?**

O processo da academia de liderança é uma coisa positiva, desde já que o projeto da academia é fundamentado pela necessidade real do país. Primeiro precisamos saber o que queremos e o que vamos fazer com a academia, só assim é que vamos poder saber se a sua criação vai ser uma mais-valia para a sociedade civil ou não. É preciso ter em mente que as pessoas que vão ser formadas são potenciais líderes, então não se pode dar uma formação de dois, três dias, depois deixá-lo no terreno, é preciso acompanhá-los no terreno. É preciso que as pessoas se apropriem da academia e do processo de liderança. Eu vou preparar a pessoa para ser líder, é preciso um trabalho interno de autoconfiança, saber o que eu vou fazer como vou fazer e a necessidade de incluir todos na liderança. Se for identificada uma área em que a voz de paz pode interferir, vamos interferir porque estamos lá por isso e esse é o nosso

trabalho, qualquer trabalho que vem no sentido de criar uma liderança mais positiva é a continuidade do trabalho da voz de paz porque é a tarefa da voz de paz criar uma sociedade mais pacífica, que pauta com os objetivos gerais de desenvolvimento. Depois de bem identificado podemos intervir e trabalhar juntos.

## **Universidade Jean Piaget da Guiné-Bissau**

**Aladje Balde - Reitor**

### **O que entende por liderança?**

Líder é aquele que deixa o legado e tem a capacidade de transmitir essa liderança e passar o testemunho. Por exemplo, Jesus deixou muitos seguidores, é esse tipo de liderança que nos falta. Um líder tem que criar condições de continuidade e progresso dos objetivos traçados. Para mim os verdadeiros líderes são Jesus e Mohamed, porque depois dos seus desaparecimentos físicos as suas obras continuaram.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

O grande desafio de liderar a instituição que dirijo é fazer os funcionários vestirem a camisola da casa, o que acho muito complicado. Fazer as pessoas, ou seja, os funcionários incutirem nas suas cabeças que a instituição vem em primeiro e não os interesses pessoais. O outro desafio é o fato de termos dois comandos, um em Portugal e outro em Bissau. E muitas das vezes não se entendem sobre o que tem que ser feito no ensino superior. Muitos ainda não entendem qual é a vocação duma universidade.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

O líder da sociedade civil tem que saber fazer a escolha. Tem que se manter como líder da sociedade civil, e fazer o trabalho que a sociedade civil tem que fazer. Tem muitos que se apresentam como membros da sociedade civil, mas têm interesses profundos na política. Ser mediador não é fazer alguém ganhar ou perder, é pautar pela aproximação das partes. Vimos na atual crise a sociedade civil a reivindicar para si algumas pastas no governo. A sociedade civil pode juntar a população mas não pode se juntar ao partido A ou B. A sociedade civil podia desempenhar um papel fundamental na Guiné, mas não consegue principalmente porque não tem credibilidade. A sociedade civil tem que ser mais transparente possível e saber fazer escolhas.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Não conheço as lideranças da sociedade civil, mas também não consigo ver uma congregação de esforços tendo em conta os interesses do país. Não vejo uma sociedade civil com uma liderança forte. Posso estar enganado pois vivi

muito tempo longe do país, mas nos três anos que cá estou não consegui ver um líder forte ou uma outra organização que possa liderar a sociedade civil.

### **Qual é a pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança e como a sua instituição poderia contribuir no processo?**

O projeto da Academia é algo que nos interessa muito, e se existir a possibilidade vamos dar a nossa contribuição tendo em conta a nossa experiência. Gostaria de ver o papel do INEP reforçada, e também reforçar o papel das universidades que trabalham com a sociedade e, sobretudo na formação dos jovens. A iniciativa deve contar fortemente com a participação das instituições do ensino superior tendo em conta que ali estão sendo formados os jovens que amanhã vão ser os nossos líderes. Vejo com bons olhos esta iniciativa, mas não consigo ver esta academia a funcionar isoladamente das universidades. As universidades têm que ser chamadas para participarem deste projeto. Daqui a 10 ou 15 anos este país vai mudar, pois já deixamos de ser aquele país que só mandava os seus filhos para a formação no exterior, e já estamos a formar internamente. A academia é bem-vinda mas não pode ser isolada das universidades.

### **Mindjeris de Guiné Lanta**

#### **Nelvina Barreto- Líder**

#### **O que entende por liderança?**

Não é surpresa para ninguém, nós temos atravessado ciclos bastante duros que nos mostram que de facto há uma crise de liderança. É verdade que aqui e ali vemos alguns pontos de esperança de emergência de algumas capacidades de liderança de processos políticos, quer em nível de processos sociais, mas de uma forma que em geral não chegam a consolidar-se e essa revelação digamos assim, fica muito aquém da expectativa que cria. Essa é minha perspectiva, creio que no próprio contexto em que estamos inseridos não é propício dar força, deixar desenvolver, deixar maturar esses tipos de liderança. Se quiser, de uma um bocadinho dramática, nós matamos a nascer tudo que nos parece ter capacidade, competência, perspectivas novas. Até parece que temos medo, enquanto coletivo e enquanto sociedade, temos o medo de dar o salto. Esse medo do novo, da novidade. Há uma recusa da sociedade porque não posso encará-la de outra forma, e isso não pode ser imputada só a classe política, de forma geral é um problema da sociedade, há uma recusa em tal como temos tido dificuldades em passar o testemunho a geração mais jovem. Temos também dificuldades em pensar inovações, em pensar a modernidade em si.

#### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

A dificuldade de liderar, e isto creio que é também transversal a sociedade, é que infelizmente nós vivemos numa sociedade bastante traumatizada por diferentes problemas. Há uma dificuldade em encarar os fenômenos coletivos como sendo responsabilidade de cada um de nós, ou seja, o que se vê a nível da cidadania, eu varo a frente da minha porta, mas o restante da rua não é o meu problema. E isto é um bocadinho aquilo que nós fazemos no nosso dia-a-dia, naturalmente, as associações vivem da implicação, da vontade e do compromisso e engajamento dos seus membros, se não há esse compromisso em relação a vida associativa, naturalmente que ela não pode avançar. Por isso é que nós vemos que algumas organizações, para não dizer a grande maioria, vivem da liderança e do compromisso de duas ou três pessoas e não mais. Ninguém paga cota neste país, ninguém se preocupa para além daquilo que tem que fazer no seu contexto imediato, ninguém se preocupa em dar um pouco mais de si para a coletividade, está é a maior dificuldade que eu na perspectiva de alguém que dirige uma organização da sociedade civil encontro. A segunda tem a ver também com o fracionamento da sociedade guineense, juntar as pessoas é extremamente difícil e complicado. Está sociedade ficou muito dividida e tem sido instrumentalizada nomeadamente em cada ciclo político nós conhecemos estas fragmentações, e isso também não é de modo a ajudar a consolidar processos cívicos, sociais e cidadania. Portanto para mim, são essas as duas principais dificuldades que se enfrenta para conseguir ter uma organização coesa, solida e que consiga de fato prestar serviço que ao fim de contas é para o que elas existem.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Eu diria que tem havido esforços meritórios por parte de algumas organizações, em trazer alguma contribuição positiva para resolução de conflitos, os conflitos que têm tido, tendo em conta que é o que mais caracteriza a sociedade guineense, mas quer dizer também e na sequência daquilo que eu estava a dizer, o próprio fracionamento da nossa sociedade, das nossas estruturas sociais não permite que esses esforços encontrem algum mérito e para mim, fica evidente que particularmente as crises provocadas pelos processos políticos que são os que impactam mais a nossa vida coletiva, nós reparamos que há sempre diferentes posicionamentos dentro de uma mesma organização que produzem fraturas muitas vezes graves, que levam tempo para cicatrizar, acabam por impedir essa organização de ser efetivamente um interlocutor válido no processo de resolução de conflitos ou de apaziguamento social, etc. Por isso, é muito complicado as organizações têm que ter uma maturidade que infelizmente ainda não vejo estar atingida, e a maturidade de saber estar acima de alguns processos conflituosos, para que depois possam constituir-se em elemento de apaziguamento ou de arbitrar os conflitos.

### **Como avalia a possibilidade da criação da academia de liderança, e quais são as contribuições que poderia trazer este empreendimento?**

Eu vou confessar uma coisa, a MIGUELAN tem exatamente num dos seus objetivos, não em curto prazo, ter não uma academia, mas uma pequenina



escola de liderança feminina. A MIGUELAN nasceu num contexto pouco adverso, mas rapidamente conscientizou-se que de fato o caminho tem a ver com a formação da mulher, dar-lhes os instrumentos necessários para que ela de fato saia valorizada em termos sociais, económicos e políticos. Para que isso de facto aconteça, precisamos ter alguma base, e essa base seria a escola de liderança feminina, onde ela aprende a valorizar muitas questões relacionadas a autoestima da própria mulher, se ela não encontra na sociedade aquele respeito, aquela dignificação que ela merece, ela própria acaba a se convencer que não tem essa importância, e isso para nós era muito importante. Eu julgo que os contributos validos podem ser dados. A documentação que já foi produzida e que, portanto a escola de liderança pode basear-se para fazer este trabalho. Um dos aspetos que nos poderíamos contribuir é na criação de um pequeno observatório da condição feminina, para questões de género, para fazermos leituras de dados que vão sendo recolhidos a nível do país. Como sabe, a problemática feminina tem diferentes variantes. A problemática das mulheres na cidade não é mesmo que nas zonas rurais e tudo o que isto tem que ter também uma análise compreensiva do contexto que rodeia a mulher, e a resposta que vamos oferecer também tem que ser condizente contexto onde ela está inserida. De forma que isto seria um contributo que nós gostaríamos de poder dar que é de fazer este tipo de análise, de leitura e, portanto fornecer aos decisores políticos, aos parceiros para alimentar programas que vão de acordo com apoios específicos a mulheres.

## **Movimento Nacional da Sociedade Civil para Paz, Democracia e Desenvolvimento**

### **Fodé Sanha - Presidente**

#### **O que entende por liderança?**

A liderança tem a ver com a forma de saber coordenar e fazer participar no seu todo sobre as questões que estão ligadas com a vida da organização a nível interno, perspectiva de organização no quadro do seu desenvolvimento e também sustentabilizar para que seja uma organização perene que não dependa só dos projetos. A liderança tem a ver também a com o aspeto de relações com os parceiros, a parte externa, como fazer com que a liderança possa de fato ter uma sintonia, capacidade de mobilização de relações para que tenha parceiros e efetivamente poder desenvolver a sua organização. As nossas lideranças não são de carácter de mando, mas sim de coordenação, fazer participar as pessoas na visão das organizações. As organizações da nossa natureza são de carácter voluntário, nascem de uma forma independente, com vontade própria, normalmente não tem capacidade para além da cota e joia dos seus membros para fazê-la funcionar. Tudo que advêm depois se sabe que é uma coisa que se prevê, mas não se garante o que garante é a cota e joia. A liderança tem a ver com saber coordenar, saber congregar as decisões e questionar a forma de participação entre nós e versar pela gestão e boa governação. Saber gerir as coisas de forma racional e partilhada, de modo a racionalizar os recursos humanos, patrimónios e meios financeiros. A liderança tem a ver com saber gerir os aspetos dos recursos humanos, financeiros,

patrimônios, gestão de participação das organizações membros no processo. Isto tudo tem a ver com mera participação em termos de poder fazer com a participação seja feita de forma efetiva, para que as partes se sintam envolvidas no processo de gestão, para que não seja uma gestão restrita ao dirigente, fazer as pessoas sentir envolvidas na tomada de decisão e no desenvolvimento da organização.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Nós temos o estatuto próprio do qual tiramos os regulamentos e procedimentos internos, nesse âmbito o maior desafio é fazer com que essa organização esteja à altura de funcionar nas redes temáticas que fazem parte dela. Congrega diferentes sensibilidades de organizações, é preciso organizar. Segundo aspeto tem a ver com a organização administrativa interna, ter a sua escritura e contas organizadas e administração efetiva, saber fazer funcionar as áreas temáticas que têm o seu vice-presidente, fazer participar com a agenda própria na organização. Cada subárea funcionará dentro da agenda do movimento. Questões políticas e sociais têm a ver com aspetos que temos mais pendor porque são mais abrangentes e a nossa meta é a estabilidade política, democracia e o desenvolvimento social.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Avalio a nossa capacidade de gestão de conflito enquanto líder de ser fraca, por isso, nós estamos a tentar ter mais formações e capacitações nesta perspetiva. Não obstante algumas ações para redimir certos conflitos, é preciso reconhecer que a nossa liderança ainda é fraca. É preciso apostar mais na pro-atividade e não esperar instalar o conflito para depois procurar apaziguar. Também é preciso reconhecer que tem organizações com vocação para resolução de conflitos que é o caso de organização “*djemberem de cumpu comberça*”, “voz di paz”, estes estão à altura de resolução de conflitos, mas de modo geral nós temos limitações.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Avalio a atual liderança como líderes com experiência no quadro de associativismo e de administração pública, a maioria de nós passou no serviço público. De fato nos ajuda a diferenciar o que é gestão de um serviço público e o que é gestão de uma organização de carácter associativa. Portanto, existe a competência em termos de capacidade, o que nos limita é o financiamento para podermos dinamizar as nossas ações. Muitas vezes a falta de fundo e de parceiros que nos apoiem limita a nossa capacidade de estar presente em todos os lugares, mesmo assim estamos mais presentes do que o Estado através das estruturas locais que nos representam. Em todos os locais onde tem uma comunidade, tem uma estrutura da sociedade civil. Uma estrutura local, ou uma que apoia o desenvolvimento, como é o caso da Tiniguena, AD, Nadel, etc. Isso é para ver que a nossa única limitação é financeira. Temos

influência também em formação de opinião na influência inclusive do programa de Estado.

### **Qual é a pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança e como a sua instituição poderia contribuir no processo?**

Pra nós seria um regozijo ver realizar a criação de uma academia de liderança porque para nós como para os atores políticos seria uma fonte de inspiração, uma linha orientadora para assumirmos a nossa responsabilidade para com a nossa população. A academia poderia nos orientar na criação da lei de associativismo que ainda não existe. Deveria concentrar, sobretudo, nos jovens. Hoje em dia as pessoas saem do partido para assumir a liderança, sem mínima experiência. A academia poderia ajudar neste processo de acumulação de experiência. Poderia ajudar também em termos de promoção de meritocracia na ocupação dos postos de trabalho.

### **Plataforma Política das Mulheres**

#### **Silvina Tavares - Presidente**

#### **O que entende por liderança?**

Liderança é uma palavra-chave, mas também requer tantas quantas significações. Podemos considerá-la como um todo em termos de visão de desenvolvimento e podemos caracterizar como uma mais-valia; um conceito de quem não olha só para o seu umbigo, mas para as pessoas e objetos a sua volta, para poder orientar afim que todos ganhem.

#### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

A nossa organização tem a sua particularidade porque é de mulheres e a mulher é um ser complexo, tendo em conta a sua tarefa na sociedade guineense: a mulher é mãe, irmã, professora é profissional e noventa por cento daquilo que é o cuidado com a família é ocupado pela mulher. O papel da nossa organização é de promover a mulher, de modo que possamos contribuir para o desenvolvimento do país, tendo em conta que somos uma parcela importante e indispensável da sociedade. O nosso maior desafio é de contribuir para que a mulher esteja sempre presente no processo de desenvolvimento.

#### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

A sociedade civil hoje em dia está a crescer em termos de quantidade. Temos diferentes tipos de sociedade civil: ONGs, grupos religiosos, associações de jovens, etc. A liderança dentro cada organização tem sido um problema, porque ser líder é diferente de ser chefe. A pessoa nasce com espírito de liderança que depois é tratado para que possa realmente se efetivar. Para ser líder tem que preencher certos requisitos: preocupar-se com os outros,

preocupar-se em participar e contribuir. É diferente de quando alguém quer ser chefe para exercer ou orientar um determinado grupo. Quando um líder é nato, se preocupa com os que estão ao seu redor, com o seu bem-estar, com a promoção das pessoas. A nossa sociedade hoje em dia tem diferentes líderes: há os que têm bastante presença; há os que só querem chefiar; caracterizar a liderança hoje em dia é bastante complicado. Na nossa organização temos vários líderes porque congregamos várias associações diferentes com as respectivas líderes. Vemos que é preciso capacitar e formar para melhorar as nossas lideranças.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Outrora a liderança era similar aos chefes. O que mais se fazia era chefiar, mas com as formações e sensibilizações passaram a tomar consciência do que significa liderar, porque há líderes que não são identificados, que estão dispersos por aí. Quando se identifica estas pessoas é possível elas sejam tiradas do sítio onde estão para poderem autoafirmar e aí é preciso formação para complementar o seu dom inato. As nossas organizações têm líderes, mas precisam de empurrão para se autoafirmarem.

### **Qual é a pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança e como a sua instituição poderia contribuir no processo?**

Oxalá que esta seja uma criação verdadeira e que não fique na gaveta. É importante organizar, porque todos proclamam ou autoproclamam líder, mas é preciso organizá-las em cima para poderem exercer a sua função como deve ser. Enquanto ativistas da sociedade civil precisamos de uma organização de gênero porque eu posso até sentir líder, mais se tiver vários líderes é possível compartilhar experiência e buscar definição adaptado ao nosso contexto. A PPM está aberta a qualquer contribuição que for necessária. Podem nos contatar quando precisarem para darmos suporte no que for possível.

### **Universidade Colinas de Boé**

#### **Pedro da Costa - Reitor**

#### **O que entende por liderança?**

Ser líder em qualquer organização seja ela partidária, acadêmica ou numa instituição de pesquisa, a pessoa deve reunir condições. Um líder com perfil de líder tem que ser uma pessoa de competência, um indivíduo competente, com conhecimento científico, um indivíduo que possui valores morais, que seja honesto, sério, que tem espírito de solidariedade e união. Reunindo estes valores esse líder pode congrega as pessoas a volta dele. Ser líder não é nada mais e nada menos que munir capacidades para congrega vontades, forças, energias em torno de um objetivo traçado. Um líder é aquele que arrasta multidão. Também numa empresa ou Universidade como é o nosso caso, para exercer a função de líder tem que ter um comportamento sério, para que as pessoas a sua volta possam seguir os seus exemplos e cumprir os seus

objetivos. A liderança não é nada mais que uma forma de arrastar pessoas para atingir um determinado objetivo. É um conjunto de atributos que um indivíduo deve ter e que seja capaz de fazer com que as pessoas o seguem. É isso que talvez nos falta na Guiné-Bissau nesta fase que estamos a viver. Portanto precisamos de um indivíduo forte, não em termos físicos mas em termos de saber dirigir e fazer valer a sua autoridade perante as pessoas no domínio da competência e em termos morais. Isso tudo para que as pessoas possam dizer que estamos a seguir este senhor porque é uma pessoa íntegra e sem manchas de corrupção. Também tem que ser uma pessoa humilde e que sabe reconhecer as suas falhas e também saiba reconhecer os valores e competências das pessoas. Acredito que é isso que nos falta, não há um modelo a ser seguido atualmente, principalmente em termos políticos.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Fui um dos membros fundadores do movimento da sociedade civil. Aconteceu durante a Guerra de 7 de Junho, foi em Quinhamel com o Dr. Fernando Gomes como líder, e eu quem dirigiu a comissão da redação e fiz a redação final da criação da sociedade civil. Isso é para dizer que conheço as pessoas que estavam lá e alguns ainda continuam no movimento. É difícil a nossa sociedade civil assumir uma postura igual as sociedades civis que vemos pelo mundo. Porque muitos dos elementos do movimento da sociedade civil, são militantes dos partidos políticos. Estando no movimento da sociedade civil e no partido ao mesmo tempo qual vai ser a posição desta pessoa? Não vejo uma sociedade civil imparcial, participativa, dinâmica e firmeza, sem estar a tomar posições incompreensíveis. Não estão preparados para exercer pressão sobre o governo em determinados assuntos. Por exemplo, no caso da greve dos estudantes a sociedade civil não tomou posição e nem se manifestou. Por isso digo claramente que este movimento da sociedade civil que conta com pessoas com militância partidária, não será capaz de estar a altura de construir um grupo de pressão que possa ser levado em conta pelo estado.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Estou preocupado com o tipo de herança que os nossos jovens vão se deparar. Estou séptico se num futuro próximo possamos ter uma liderança forte no domínio científico, académico e conduta moral exemplar. Por aquilo que estamos a transmitir não nos dá a esperança de ter uma liderança que vai nos dar esperanças. Eu já perdi a esperança de que em curto prazo haverá melhorias. Por aquilo que estamos a viver não vejo que daqui a 5 anos o país vai se reerguer ou vai estar no caminho de desenvolvimento. Os governos fazem promessas que a educação seria a prioridade, mas o que vemos é um descaso com a educação. O meu pessimismo está baseado naquilo que estamos a viver. Posso te dizer a universidade está a fazer sua parte, pois estamos a apostar na formação de quadros de qualidade. Estamos a imprimir rigor na universidade, em 15 anos produzimos 67 licenciados, isso demonstra o nível de rigor que temos. Acho que as outras universidades devem seguir este mesmo caminho para que possamos atingir os objetivos programados. Temos que formar quadros que possam estar a altura dos desafios que a sociedade

lhes impõe, não só no domínio político e da sociedade civil, mas sim em todas as áreas. Estamos sempre disponíveis para formar quadros de alto nível, na base de rigor que imprimimos aqui na nossa universidade.

## **União Nacional dos Trabalhadores Guineenses**

**Júlio Mendonça- Secretário-geral**

### **O que entende por liderança?**

Do meu ponto de vista, ser líder não significa ser detentor de conhecimento absoluto, não significa que tudo o que você diz que é correto. Ser líder é quem tem capacidade de analisar e avaliar opiniões diversas para levar avante uma organização em que foi colocada como primeira pessoa a representar. Neste caso, eu enquanto líder da UNTG não diria que sou mais inteligente ou detentor da verdade absoluta e tudo que eu disser é o que vai ser tomado em conta, não! A minha preocupação é de ter capacidade de analisar e interagir com os demais membros e conseqüentemente as outras opiniões também são úteis para o bem da organização. Líder tem que saber explorar as ideias mais valiosas para o bem da organização.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Não obstante ter começado há somente trinta dias, a minha maneira de viver a vida é de interagir, ouvir opiniões diversas e nesta lógica também a minha maneira de liderar é ter uma equipa com uma grande capacidade de interação, saber apresentar e discutir questões importantes de uma forma franca e clara e é isso que durante este pouco espaço de tempo fizemos, com base na definição de estratégias conjuntas. Dantes havia dificuldade porque quase o único fórum que funcionava era o secretariado, um órgão que congrega todos os líderes de sindicatos afiliados. Já a comissão executiva é um órgão executivo que congrega todos os secretários nacionais. E nesse momento elaboramos um plano estratégico de funcionamento para os próximos quatro anos, a partir desse plano, separamos um plano de atividade anual com o seu orçamento, embora saibamos que a UNTG é uma organização sem fim lucrativa, não tem dinheiro. Entretanto existe um fundo que o governo disponibiliza e que é bastante irrisório. Nós utilizamos para formação de líderes sindical, mesmo assim não dá para duas formações. Nós temos mais do que vinte funcionários que dependem de nós para receber salário, se retirarmos do fundo de Estado não vai sobrar nada. Estava a fazer um trabalho no sentido de terminar o plano estratégico, submeter projetos a um eventual parceiro para apoiar no funcionamento. Estamos ai num trabalho de forma conjunta com todos os membros. Se a UNTG estiver forte vai poder contribuir para a estabilização da Guiné-Bissau.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Para ser realista digo-lhe claramente que é uma liderança fraca, porque na verdade os líderes não tendem a cumprir os objetivos de sua organização, não respeitam o conteúdo do estatuto. Andam a confundir suas ações com a política. No estatuto está claro que não podem fazer política partidária. O que se vê na realidade é que todos os líderes têm conexões políticas fortes. Para mudarmos isso, elegemos uma estratégia de distanciar-se por completo da política, todos os dirigentes, membros da comissão executiva não devem fazer política ativa. Quando é para cumprir os objetivos da UNTG, não devem confundir com atividade política. E quem violar isso, estará a por em causa o estatuto. Eu sou apartidário, de fato a minha atividade é puramente sindical. A mensagem que estamos a tentar passar para os diferentes líderes sindicais é: façam as vossas atividades sindicais, não as confundam com atividades política porque só assim pode haver benefícios para todos os associados. Acho que não vai ter muita ginástica para as pessoas perceberem que a fragilidade das organizações da sociedade civil tem mais a ver com isso, porque a política na Guiné entrou em todos os quadrantes da vida social, mesmo na família, mas não faz sentido! Você não pode ter instabilidade familiar só porque os principais responsáveis, que são os pais têm divergência política. E hoje o que se percebe é que essa é a tendência. Mas é preciso as pessoas ganhar a consciência de que a política não pode condicionar toda a vida, toda a conjuntura socioeconômica do país. Devemos escapular desta tendência. Nós, confiantes do dever da central sindical, sabemos que se conseguirmos fazer passar esta mensagem, se conseguirmos demonstrar os líderes a necessidade de fazerem mais atividades de que são incumbidos, dissociando dos partidos, através de formações que nós elegemos, vão conseguir condicionar a situação de qualquer que seja político. Porque para governar, os governantes deveriam ter estabilidade governativa que parte dos trabalhadores, porque se houverem mais greves não haverá trabalho. Mas, se nós conseguirmos apresentar propostas concretas aos governantes e eles perceberem que da nossa parte existe mais seriedade, então vão nos respeitar e, conseqüentemente, estarão em condições de governar da melhor forma porque poderemos condicionar os procedimentos. Essa é a razão e o propósito da nossa luta e são aspetos importantes que identificamos e que se resume essencialmente na formação e difusão da mensagem da Central sindical face os compromissos assumidos.

**Qual é a pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança e como a sua instituição poderia contribuir no processo?**

É verdade que como já tinha dito o mal da Guiné resume-se essencialmente nesse aspeto, a falta de experiência. Porque uma pessoa para ser líder, primeiro tem que partir de base para atingir ao topo. Porque se você nem consegue organizar a sua família, não consegue ter o mínimo que é uma estrutura familiar, como você pode gerir um país? Gerir e administrar um ministério? Uma pessoa coletiva? Você não terá sucesso! Por isso, é preciso cultivar a experiência, trabalhar e compartilhar ideias num ambiente de coletividade para depois apresentar. Entretanto, esta iniciativa se conseguirem concretizar será uma vantagem para o país, porque eventualmente sairão líderes que vão governar o país naquele fórum, porque serão pessoas que vão experimentar e interagir com demais experiências e vão consumir aquelas

experiências, tendo oportunidade, irão aplicar aquela experiência nas funções que irão exercer para o bem do país. Por isso, nunca é demais iniciativa do gênero. Eu particularmente estou de acordo e congratulo com as medidas que vierem a tomar desde já que sejam mesmo no sentido de capacitar as pessoas, porque o fim último da academia será de capacitar às pessoas. Nós estaremos de braços abertos.

## **Ordem de Jornalista da Guiné-Bissau**

### **Armando Nhaga- Presidente**

#### **O que entende por liderança?**

Bem, eu não sei se em pleno século 21, poderemos falar da liderança de acordo com a concepção que eu tenho da liderança. Na minha opinião, depois da morte do Amílcar Cabral, não tivemos mais líderes. Estou a referir-me as características que ele tem de gerir as pessoas. Eu não sou cabralista, mas eu admiro esta capacidade nele, gestão de pessoas, toda sua liderança foi voltada a gerir pessoas. Há muitas maneiras de gestão, algumas pessoas são fortes em gerir dinheiro, por exemplo, outras em gerir outras coisas. Mas o que distingue Cabral de todos é a sua capacidade de lidar com gente. Estou a falar de uma das tarefas mais difíceis, tomando em conta a realidade da luta da libertação, um ambiente diversificado em termos de sensibilidades diferentes, etnias, religiões, conseguir convergir essa diversidade é realmente admirável, por isso acho Cabral um líder. Com isso não quero dizer que os outros são incompetentes, eu acho, por exemplo, Domingos Simões um bom quadro, um grande técnico, não fui seu colega da turma, mas pode-se considerar que é da minha geração, assim como o Geraldo Martins. No entanto, pelo aquilo que eu percebo é que o Eng.<sup>o</sup> Domingos Simões não conseguiu gerir as pessoas, a organização que dirige, o P.A.I.G.C, entrou numa rota de coalizão, ressalta a ideia de que apesar do seu líder reunir as capacidades técnicas, falta-lhe a capacidade de gerir conduta das pessoas, isso é o que eu acho, pode-se ter opinião diferente, mas é assim que eu vejo as coisas. Por isso é que eu digo, durante toda fase da minha juventude, depois da morte do Cabral, não vejo nenhum líder com as suas características. Considerando o contexto da luta de libertação, face às adversidades, ter um líder que consiga fazer aquilo que fez, fazer os discursos que proferia na época, realmente é impressionante.

Colocando as coisas nesse sentido, remete a ideia de que estamos a falar mais da realidade política, mas mesmo nas organizações da sociedade civil, ainda não conseguimos encontrar uma liderança consolidada dada a incapacidade de impor uma agenda civil. Quando se pega num jornal ou abrir um rádio, o que mais se vê ou se ouve são questões políticas, isso demonstra que não há uma agenda social que deviria ser promovida pelas organizações da sociedade civil. Há uma necessidade de uma liderança civil para impor uma agenda social, promover interesse público, visto que não há uma referência nesse aspeto a nível interno.



## **Quais são as dificuldades pessoal e estrutural de liderar nas organizações de sociedade?**

Em dada altura da história moderna do nosso país, devida as dificuldades econômicas e políticas que têm sido sistemáticas, a família como núcleo base da organização, desagregou-se. Este fato tem a ver com abertura política e econômica que foi denominado o plano de reajustamento estrutural nos anos 80, na qual houve mudanças ocorridas a nível da conjuntura social que se vivia na época, sobretudo, a imigração do campo para centro urbano (Bissau). Até então, o Estado era maior empregador como continua a ser até aos dias de hoje, as condições impostas pelos organismos internacionais era no sentido de pressionar o Estado a reduzir encargos, principalmente número de funcionários e isso, obviamente, traz consequências sociais e econômicas no país. A família como uma instituição social, sofre essas consequências. A partir de então, começou-se dificuldades em todos os aspetos e Estado como uma entidade provedora ignorou essas consequências.

Estou a falar do núcleo da família de acordo com a nossa realidade, na sua forma mais abrangente, com muitos membros, diferente da família europeia, na qual, a família é constituída por Pai, Mãe e Filho. Quando se tem uma família constituída por vários membros, pai, mãe, filho, sobrinhos, irmãos, cujo rendimento depende de uma única pessoa que porventura é vítima de um plano estratégico institucional, como foi referido o caso do programa de reajustamento familiar, conseqüentemente irá ocorrer desestruturação dessa organização como referência social.

Face à falta do dinheiro, dificuldades rotineiras, o que se vê é uma desagregação daquilo que constitui a base da pirâmide social, a família, e conseqüentemente toda estrutura social. As dificuldades estruturais de liderança estão de alguma forma ligada a ausência de valores de referência dentro da família. O pai que era visto como líder dentro da família e quem controlavam a família, afetado por um plano estrutural, perde autoridade dentro da família porque já não tem capacidade para controlar a dinâmica do grupo. Restantes membros perdem referência, a figura de um dirigente, líder e isso, de alguma forma, projeta-se nas organizações da sociedade em diferentes esferas.

## **Como qualifica a capacidade dos líderes em fazer a gestão do conflito nas organizações da sociedade civil?**

Eu continuo a reconhecer a capacidade da liderança do Cabral e achar que nunca mais tivemos um líder capaz de liderar como ele liderou.

## **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Às vezes, há sinais de uma liderança, mas não chega a concretizar-se, vê-se que fica muito limitado a capacidade técnica da pessoa que é líder, diz-se, “ ele é um grande técnico”, mas líder, acho que tivemos só Cabral. Alberto Nambeia, não sei se pode-se considerá-lo como político, apesar de ser uma pessoa muito calma e carismática, mas não cheguei a ver nele uma atitude do líder, ação da liderança, quem dirige, iniciativa da ordem para que seus seguidores possa seguir. Essa iniciativa da ordem, às vezes é necessário num líder, uma

figura que ordena, diz “vamos!” “avante!” e é seguido. Não vejo isso no Alberto Nambeia. Quando olho para Nuno Nabiam, também não reconheço nele aquela coisa do “animal político”. Podemos tirar o exemplo de Portugal, nós temos António Costa como líder que apesar de toda confusão que se deu em volta à sua nomeação, ele em pouco tempo conseguiu mobilizar a opinião pública. E com toda confusão que se instalou, é legal ou não, mas as coisas andaram. A sociedade é composta por sociedade econômica, sociedade política, sociedade civil e a mídia. A sociedade civil tem o papel de monitorar a sociedade política, isso só é possível com uma liderança forte. Não existe uma liderança social na Guiné-Bissau. Se houvesse uma sociedade civil capaz de incitar o debate sobre diferentes assuntos, confrontar as ideias e diferentes visões da sociedade teria consolidado o processo do país.

## **Associação de Consumidores de Bens e Serviços**

**Ernesto – Presidente**

### **O que entende por liderança?**

No que diz respeito à liderança na Guiné-Bissau, eu diria que há um fracasso neste aspeto porque concretamente, não há líderes. Temos mandantes, não temos líderes, para termos líder é necessário cumprir certos requisitos exigidos para se poder ser um líder carismático, aquele líder que consegue mobilizar a massa e partilhar sua liderança com as pessoas que se encontra ao seu redor. Nessa questão, reside o principal problema da Guiné-Bissau, ausência da capacidade de partilha leva com que mesmo os governantes não se conseguem entender, quem está no poder tende apropriar-se daquilo que é de todos para os fins particulares. Há necessidade de olhar isso para podermos inverter esta cultura. Claro, é um trabalho árduo, mas que deve ser assumido por todos os guineenses. Leva-se um século para encontrar um líder, não é fácil, muitas vezes pensa-se que qualquer pessoa pode ser líder, mas na verdade não, acontece que a liderança é um dom que poucos têm. Podemos tomar Nelson Mandela como um exemplo e Amílcar Cabral, dois líderes que marcaram a história, apesar de existir outros líderes, mas esses se destacam pela sua forma de dirigir e gerir pessoas. Pode-se considerá-los líderes nato. O que se nota no nosso país é o afastamento dos intelectuais da vida política, abrindo espaço para pessoas com menos preparo na política, esses é que ditam as regras, decide a vida das pessoas ao seu belo prazer, quanto e como deve ganhar um funcionário público, onde deve estudar seus filhos etc. Estamos perante um fracasso total, deparamos com uma crise de liderança e isso vai dificultar, muitas vezes, questões como alternância do poder que hoje constitui um dos principais problemas nas organizações.

### **Quais são as dificuldades pessoal e estrutural de liderar nas organizações de sociedade?**

Na verdade, de acordo com a nossa realidade, as pessoas lutam pela liderança com a intenção de resolver todos seus problemas da ordem financeira e pessoal. Quando chegam a liderança, fazem uso dos fundos mobilizados pela

organização para os fins pessoais. A partir daí, começa as guerras dentro das organizações. No dia que as pessoas começarem a perceber que o que é de todos deve ser gerido para todos, teremos sinais da mudança, enquanto isso não ocorrer iremos sempre ter problemas. Por isso há toda necessidade dos líderes serem preparados para enfrentar os desafios estruturais. Às vezes, esses problemas acontecem por coisas simples, uma organização beneficia de uma viatura por doação de algum parceiro, por causa dessa viatura, começam-se guerras em torno porque muitas pessoas começam a cobiçar liderança dessa organização para poder beneficiar dessa viatura. Temos problemas hoje em todas as organizações da sociedade civil no nosso país, estão em conflito, independentemente da sua finalidade, a conjuntura do país leva a este estado de coisas.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes em fazer a gestão do conflito nas organizações da sociedade civil?**

Líderes têm dificuldades enormes nas suas organizações, muitos deles assumiram liderança meramente por aventura, a liderança não pode ser só por aventura, falta-lhes a capacidade de diálogo, sentar-se à mesa para resolver os conflitos. Por isso, repiso, há necessidade de formar lideranças, capacitar as pessoas que dirigem as organizações. Muitas vezes, falta também a comunicação entre líder e seus seguidores, os fundos são geridos de uma forma menos transparente, há um incentivo muito grande a desconfiança.

Quando se recebe algum fundo deve-se informar a quantidade e a finalidade desse fundo para todos os membros da organização e todos os passos de execução dos projetos tem que se manter transparência. A falta do diálogo, transparência, tendem levar aos conflitos. Há organizações que são referências nesse aspeto, não é comum conflitos nessas organizações, é o caso de CAFO, AD na época do Pipito, Alternag, Tiniguena na época da Dona Augusta, salvo essas organizações, aquilo que vimos hoje é que todas as organizações estão em conflito. Até as assembleias gerais são difíceis de fazer em algumas organizações porque seus líderes não se sentem confortáveis a serem submetidos a uma avaliação periódica. Se houvesse uma iniciativa para criar uma academia de formação para lideranças, seria uma iniciativa louvável, sobretudo no domínio administrativo, preparar as pessoas para saberem lidar com diferenças com base no diálogo.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Os líderes têm que fazer um trabalho em diferentes dimensões, há uma necessidade de cada um reforçar o trabalho das organizações no domínio de cada uma delas. É comum nas organizações líderes autoritários que detêm o poder de decisão, esses quando falam ninguém fala. Na minha concepção, a opinião de um líder não deve ser vinculativa, há que se procurar partilhadas responsabilidades dentro de uma organização, e as decisões devem ser tomadas respeitando a opinião dos outros. Um líder tem que ter a capacidade de ouvir e para depois tomar decisão, sentar com diferentes sensibilidades, reunir todas as estruturas da organização antes de tomar decisão.

## **Sindicato de oficiais de justiça**

### **Duarte Cocunami- Líder**

#### **O que entende por liderança?**

Em minha opinião, a liderança perdeu seu caráter no momento em que estávamos a chegar ao fim da luta da libertação nacional, referindo-me a liderança do Amílcar Cabral, depois da sua morte, perdeu-se uma referência em termos da liderança. Do início do processo da democratização do país, até então o país era dirigido por um partido único e uma figura que aparentemente era tido como líder, Nino Vieira, a quem podemos reconhecer algum sinal da liderança, mas que não chega 60% daquilo que Amílcar foi. Esse processo de abertura democrática, o país iniciou um ciclo sem preparo, a liderança começou a perder seu caráter a partir desse momento. Mas eu acho que é uma questão da incompreensão administrativa. Se partirmos do princípio de que estar numa posição da liderança não outorga superioridade em relação aos demais membros da organização, mas sim é uma posição de orientar regras e princípios que norteiam uma nação. Enquanto a liderança não for entendida sob essa concepção, continuaremos ter problemas no país. A atual situação política que vivemos, muitas interpretações se faz sobre aquilo que está a acontecer, alguns atribuem falhas nas leis, a constituição, mas para nós, ninguém é perfeito, qualquer lei, qualquer constituição não é perfeito. Portanto, isso pressupõe que o importante procurar consenso, ao detetar uma lacuna nas leis, na constituição, é trabalho de um líder procurar consenso.

#### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Em função daquilo que respondemos na primeira pergunta, estamos a referir as questões estruturais da liderança e que, de alguma forma, constituem dificuldades ao mesmo tempo. Se considerarmos que Amílcar não morreu e tínhamos sido preparados para democracia, não estaríamos nesta situação em que nos encontramos hoje. Tomamos a independência com a perda de principal figura da luta para libertação, uma referência em termos da liderança, durante os anos da independência continuamos a perder figuras importantes nesse aspeto. Tudo isso apanhou o país desprevenido, não estávamos preparados para tais situações. Ou seja, o nosso entendimento é que um líder faz líderes.

#### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

As pessoas até podem ter a capacidade dependendo do que se considera capacidade. Mas no meu entender, a capacidade é uma forma de estar, não se

pode considerar meramente que alguém tem capacidade e por isso pode ser líder sem que a pessoa esteja minimamente preparada para tal função, naturalmente terá dificuldades em liderar. Há situações também em que na Guiné começa-se ataque a um líder pelo fato desse ser competente.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

Ausência do líder ou referência a esse, condicionou todo momento que vivemos hoje. É neste contexto que entra a sociedade civil, não foge dos condicionamentos estruturais. Todas as organizações da sociedade civil são influenciadas e passam por dificuldades enormes em termos da liderança.

Volto a citar a morte de Cabral como perda da referência e início do processo de democratização sem preparo como principais fatores.

Quanto a iniciativa da criação de uma academia, acho louvável a ideia porque o país necessita, por outro lado, seria uma mais-valia sem dúvidas. Em relação ao conteúdo, acho ser importante reforçar os conhecimentos sobre administração. O meu entendimento é que, muitas vezes, passamos por tudo isso por falta de conhecimento administrativo. Temos de aprender o que temos como trabalhar o que temos a noção de partilha e gestão de coisa pública.

Por fim, como essa entrevista está ser feita no quadro de uma organização internacional, aproveito para registar algumas considerações. No nosso país temos a cultura de responsabilizar a comunidade internacional sobre os nossos problemas, mas também as organizações atuantes aqui no nosso país já têm a noção de quais são os nossos problemas, as causas e consequências. Agora perguntamos o que essas organizações fazem para ultrapassarmos estas situações? Ou será que não é tarde a ação da comunidade internacional?

### **West Africa Network for Peacebuilding - WANEP**

#### **Issac Kabu – Coordenador**

#### **O que entende por liderança?**

É complicado falar sobre a liderança na Guiné-Bissau. Em minha opinião, um dos maiores problemas que este país enfrenta é a falta do líder. Em muitos casos, as pessoas assumem liderança sem estarem preparadas para essa função, a liderança não é algo que se aprende, é um dom que a pessoa traz consigo, uma característica nata. É comum quando alguém assume liderança e a partir daquele momento se considerar superior a todos, não considera seus subordinados, assume uma postura prepotente em relação aos demais membros da sua organização. Centraliza o poder da decisão, faz gestão do bem coletivo como se tratasse da sua propriedade. Os princípios básicos, como por exemplo, honestidade, humildade e transparência, muitas vezes, são deixadas de lado e conseqüentemente, isso acaba constituindo foco de tensões dentro das organizações.

#### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Há todo um conjunto de fatores estruturais que constituem dificuldades para liderança. Isso tem a ver com a cultura do nosso país, a mentalidade das pessoas é voltada à uma falsa competitividade baseada não na preceptiva de produzir ou contribuir para algo do positivo para as organizações. No entanto, o clima de rivalidade que se instala dentro das organizações, guerra em torno da apropriação de bens indevida por um grupo de pessoas, leva às situações de conflito e dos interesses dentro das organizações. Esses conflitos, na maioria de vezes, constituem obstáculo para execução de qualquer plano estratégico das organizações. A nível pessoal, pode se citar principalmente a sucessão ou alternância do poder nas organizações. Em grande parte das organizações, o processo da sucessão é feita de uma forma que incentiva conflito.

Na minha organização, eu tive uma experiência pessoal, quando fui escolhido para assumir liderança, havia membros da organização que não me aceitaram ou tinham dificuldade de reconhecer a minha legitimidade. Isso se deve ao fato de eu ser muito jovem e por outro lado não ser visto como uma pessoa capaz de dirigir uma organização dessa natureza. Com o tempo, foi superado isso com trabalho e humildade, assumi uma postura transparente e conciliadora das diferenças, acreditei na capacidade de cada um dos meus colaboradores. De um modo geral, nós enfrentamos dificuldades de todos os níveis, desde aquelas impostas pela conjuntura estrutural até aquelas que o nosso perfil como líder incentiva.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Eu terei dificuldade em reconhecer a capacidade da liderança em diferentes líderes das nossas organizações. Acho que ainda falta trabalhar mais este aspecto, a fraca capacidade em lidar com as diferenças e resolução de conflitos internos, acaba por penalizar muitos líderes. Estamos a falar de um país com uma cultura de liderança paternalista e autoritária, muitas vezes, ignora o fato de uma organização ser uma congregação das ideias e opiniões que precisam ser geridas e levadas em conta em diferentes processos de tomada de decisão. O que se nota na nossa sociedade é um líder assumir a postura do super-homem, a quem toda gente tem que bajular e o importante, os resultados positivos das organizações muitas vezes fica para segundo plano.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

A sociedade civil devia assumir uma postura pro ativa em relação a tudo isso. As organizações de sociedade civil como em todas as partes do mundo, são organizações parceiras das autoridades públicas, como tais, a sua função deveria contribuir para consolidação de uma cultura democrática começando pelas nossas organizações e projetar para sociedade em geral. Ao contrário do que acontece hoje, a sociedade civil foram um tanto abaladas quanto às organizações políticas. As mesmas guerras para o monopólio do poder no seio da sociedade política verificam-se nas organizações da sociedade civil. Nós temos assistido conflitos de diversas naturezas dentro das organizações, luta pela liderança, luta pela apropriação de coisas públicas.

## **Sindicato dos Magistrados**

**Noemia Cabral- Presidente**

### **O que entende por liderança?**

Falar de liderança na Guiné-Bissau é um bocado complicado. De uma maneira geral, podemos considerar que o nosso país se encontra numa situação em que se pode dizer que não temos um líder capaz de orientar as coisas de uma forma ordeira. Eu tenho a impressão de que os que estão na hierarquia do poder não dão exemplo aos seus seguidores. No meu entender, um líder tem que ser um espelho a quem deve se olhar e tirar bons exemplos dos valores e características. Muitas vezes, falta-nos muito este aspeto. Começando por cumprimento dos princípios básicos das organizações, referindo-me as regras e as obrigações que temos, um líder tem que ser o primeiro a respeitá-los para que os outros consigam olhar e segui-lo como um modelo de referência. Tiro exemplo no meu estilo da liderança, não posso afirmar que sou um exemplo a seguir, mas eu me esforço para manter o mínimo da coerência e justiça na minha forma de dirigir. Isso implica as coisas básicas, como por exemplo, chegar a tempo numa reunião. Convoco reunião, eu faço questão de chegar na hora para poder ter moral de chamar atenção aos eventuais atrasados. Eu acho que um líder tem que manter uma postura justa e coerente para dar bons exemplos.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

Há sempre dificuldades a nível pessoal e a nível estrutural. Ser líder é saber lidar com essas dificuldades de uma forma equilibrada, isso é sinal de um bom líder. Falo sempre da minha experiência pessoal, quando assumi esse cargo estatutariamente, eu pessoalmente tinha medo de responsabilidade que me estava a ser confiada. Como jovem, mulher, estar ocupar liderança de uma organização tão importante como essa, sem dúvidas, constituiu o motivo da preocupação. Isso é a nível pessoal. A nível estrutural houve quem não acreditasse em mim, colocando em xeque a minha capacidade e experiência, acreditou-se que é um desafio além da minha capacidade de gerir. Há quem encarou isso com certa naturalidade, acreditando que mesmo não tendo capacidade ou experiência, eu podia superar ao longo do tempo, aprendendo com o exercício da função.

Eu acho que consegui desafiar as duas dificuldades. Primeiro a do âmbito pessoal, eu acreditei em mim e fui determinante em encarar os meus limites e pus-me a disposição de aprender com outras experiências, muitas vezes, fora da nossa realidade através da comunicação que mantive com diferentes entidades, não hesitava em pedir apoio dos parceiros, perguntar, tirar dúvidas

até mesmo com os colegas da organização. Isso ajudou bastante. As dificuldades estruturais foram sendo enfrentadas com o trabalho e perseverança, exercício conjunto das coisas e chegamos onde estamos. De ponto de vista organizacional, estamos mais preparados em relação antigamente. Esta organização não havia cultura de pagar cotas como obrigação dos associados, com a nossa gestão fomos mostrando a importância de cumprir com as obrigações para que os direitos fossem concedidos.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Não estarei em condições de avaliar as lideranças nas diferentes organizações. Posso afirmar que temos dificuldade neste aspeto, os líderes das organizações da sociedade civil esforçam-se, mas ainda há muito para fazer. Se o nosso pai se encontra nessa situação que está, além de vários outros fatores que podem ser elencados aqui como causas, também podemos citar a fraca capacidade dos líderes em fazer gestão das suas organizações.

Daí, eu acho muito louvável qualquer iniciativa em criar uma base de formação no domínio da liderança, para poder auxiliar na preparação dos recursos humanos nesse sentido. Essa necessidade é tão evidente quanto à necessidade de criar uma cultura de gerência, valores de interesse coletivo.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

A sociedade civil, sem dúvida, tem um papel importante na consolidação de um estado de direitos, ela deve atuar em defesa dos interesses comuns e posicionar-se a favor daquilo que irá facilitar a satisfação desses interesses. Infelizmente neste domínio há muito mais coisas para se trabalhar e explorar, mas isso também não é algo que se constroem do dia para noite.

## **Confederação Nacional de Estudantes da Guiné-Bissau**

**Lucas - Presidente**

### **O que entende por liderança?**

A questão da liderança na Guiné-Bissau, sobretudo, no nível que nós estamos, o nível de associativismo juvenil, permite amadurecimento, posso dizer que estamos aqui para aprender a título do voluntariado. Mas falando a nível das organizações políticas, não há uma liderança à altura daquilo que constitui as necessidades do País. Percebe-se que há baixo nível de escolaridade na sociedade guineense, percentagem das pessoas escolarizadas é pouca. O que quer dizer que, independentemente de ter a capacidade de fazer outras coisas, tem que se ter a capacidade de convencer pessoas. Isso implica estudar a realidade do país para poder liderar. Estamos a falar da sociedade que ainda precisa ser sensibilizada para poder executar qualquer projeto nela. Nós jovens fazemos uma ótima coisa porque a liderança muitas vezes não depende do nível de hierarquia, mas sim da influência, quando se consegue persuadir duas ou três pessoas a seguirem sua ideologia já é um sinal de liderança. Liderar, por outras palavras quer dizer poder da persuasão das pessoas para algo que



é bom, também pode ser considerada uma forma de manipulação. Nesse aspeto, podemos dizer que a liderança no país precisa ser reforçada com mais formações, procedimentos novos e criatividade. É preciso criar uma nova ideologia da liderança.

### **Quais são as dificuldades, tanto a nível pessoal como estrutural, de liderar na sua organização?**

As principais dificuldades das organizações é gerência da parte financeira, isso traz muito conflitos nas organizações de base, gestão de fundos nos últimos tempos tem abalado a coesão interna das associações porque sempre há polémicas em torno dessa questão, frequentes conferências de imprensa denunciando fraudes e desvios de procedimentos.

### **Como qualifica a capacidade dos líderes de fazer a gestão de conflito nas organizações de sociedade civil?**

Quanto à capacidade dos líderes atualmente no nosso país, os líderes políticos ainda enfrentam problemas internamente. Há dois grandes partidos no país que quando têm problemas internos, conseqüentemente, todo o país sofre. Em termos de resolver conflitos, muitas vezes, falham. Exemplo concreto do PAIGC é um partido que se une só nos momentos da campanha eleitoral, os projetos da campanha geralmente são esquecidos depois das eleições. A crise política que se vive no país tem como principal responsável, o PAIGC porque o próprio presidente da república é do PAIGC, primeiro-ministro é do PAIGC, igualmente, presidente da Assembleia Nacional Popular. Quando não há coesão interna no partido a própria governabilidade do país fica em causa.

### **Como avalia a atual liderança de sociedade civil?**

A sociedade civil tem que manter o seu carácter, convencer a opinião pública e influenciar esforços para o bem coletivo. Honestidade e integridade moral é importante para deixar como referência, constituir boa imagem e evitar certas coisas, corrupção, arrogância. Um bom líder também tem que ajudar promover capacidades.

## **Padre António Mbombo- Vigário Episcopal para a Pastoral**

### **O que entende por liderança?**

A liderança no modo que nos vivemos na Igreja Católica é a capacidade de doar-se totalmente para o bem do outro, baseando-se nos ensinamentos que nos são dados da Bíblia, quem quer ser chefe tem que ser o servo de todos, colocar-se ao serviço de todos. No campo não religioso, liderança é quem comanda, quem tem tudo em mãos, e isso entra em conflito com os ensinamentos que nós adquirimos na Igreja, liderar é servir.

### **Quais são as dificuldades pessoal e estrutural de liderar dentro de sua organização?**

Existem desafios, mas são domáveis. Lidamos com diferentes jovens, oriundos de diferentes famílias, com a sua particularidade. Os jovens tentam se impor, chamar toda atenção para si, o que nós fazemos é procurar conscientizar sobre as normas cristãs. Lidamos não com espírito, mas com as pessoas que têm todo o seu modo de ser e de estar moldado pelas famílias. O nosso desafio tem sido ultrapassar tais barreiras e mostrá-los o modelo de servir inspirado em Jesus Cristo.

### **Como avalia a capacidade dos atuais líderes de sociedade civil em termos de gestão de conflitos dentro de suas organizações?**

Temos capacidade de gestão de conflito, porém temos ainda muito que fazer. Estamos em uma sociedade em que está a se apoiar muito no fator de analfabetismo. Outro fator importante é o tribalismo e problemas étnicos. Alguns guineenses já demonstraram que são capazes, para mim o que falta para que outras pessoas se revelem é a mudança da mentalidade. Se os países vizinhos conseguem gerir o seu conflito, nós também podemos. Só que o nosso país está muito exposto e temos que ver o que podemos fazer para melhorar a situação. É preciso que os líderes atuais tenham espírito de *guineendade* para que possamos melhorar a nossa situação. É preciso criarmos boas referências.

### **Como avalia a atual liderança da sociedade Civil?**

Atualmente a corrida máxima para as pessoas é chegar na liderança para resolver os seus problemas, o que é pena. Quando se tem esta mentalidade, quando é plantada e cresce, isso frustra as pessoas. Por isso, a solução para o equilíbrio é criar bons empregos para que as pessoas possam agir livremente. Infelizmente temos essa corrida desenfreada para ter tudo sob o nosso domínio. Entretanto, muitos jovens têm ideia clara, mas só que estão a ser sufocados e corrompidos por pessoas com mentalidade que referi anteriormente. É preciso cuidar dos nossos jovens para evitar contágio dos que já estão viciados.

### **Qual é a pertinência de estabelecimento de uma academia de liderança?**

É pertinente e louvável já que a ideia está bem fixada que é preparar as pessoas para a liderança. Nós sabemos que os jovens são a força motriz de qualquer sociedade, organização, religião, etc. Nós acreditamos que a criação desta academia vai ser uma mais-valia, vai ser uma alavanca. Nas nossas igrejas, nos nossos bairros é possível identificar jovens com mentes de mudança, esta academia só serviria para melhorar a capacidade dos mesmos. A igreja tem um papel fundamental na formação moral e de carácter destes homens. Deus criou o mundo e encarregou o Homem, por meio de suas faculdades, de continuar a obra da criação. Deus vai pedir a conta para as pessoas sobre o que fizeram com o dom que lhes foi dado. O que fizeram de bem para os próximos. A igreja vai continuar a fazer o seu trabalho e nesse

sentido vai encaixar bem com o ideal da academia, uma formação integral do homem para o bem da sociedade.