

MANUAL DE LIDERANÇA

Programa de Formação Avançada para ANEs



FICHA TÉCNICA

Texto: **Mónica Azevedo**

Licenciada em Sociologia do Trabalho e pós-graduada em Desenvolvimento, Diversidades Mundiais e Desafios Globais. Cerca de 19 anos de experiência voluntária e profissional na área da Cooperação p/ Desenvolvimento em países como a Guiné-Bissau, Angola e Cabo Verde e na Formação de Adultos em diversas áreas numa perspectiva de educação não formal. Trabalhou para organizações como a CPLP e a Cooperação Portuguesa e ONG's como o ISU e a FEC. Reside actualmente em Portugal e trabalha num programa de desenvolvimento comunitário, promovido pela Fundação Aga Khan Portugal na área do Fortalecimento da Sociedade Civil e colabora com diversas ONG's em processos de planeamento e avaliação.

Filipe Pinto

Licenciado em Gestão e mestre em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, desenvolveu tese em *Accountability* nas ONGD. Membro da Equipa de Economia Social da Universidade Católica Porto, co-coordena o projecto de capacitação de IPSS's "Formação-Ação Solidária". Actual presidente da ONGD – Leigos para o Desenvolvimento. Colabora com várias organizações do terceiro sector, desenvolvendo actividade de formador e consultor em áreas ligadas à gestão.

Revisão: Sonia Sánchez Moreno

Data: Dezembro 2013

O UE-PAANE - Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais “*Nô Pintcha Pa Dizinvolvementu*” é um programa financiado pela União Europeia no âmbito do 10º FED. Este Programa, sob tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades, é implementado através da assistência técnica de uma Unidade de Gestão de Programa gerida pelo consórcio IMVF / CESO CI.

O UE-PAANE, no âmbito do reforço de capacidades dos Actores Não Estatais (ANEs) Guineenses, conta com 2 Programas de Formação: I. **Programa de Formação Inicial para ANEs; II. Programa de Formação Avançada para ANEs.** O presente Manual faz parte do **Programa de Formação Avançada para ANEs.**

ÍNDICE

1. UBUNTU E LIDERANÇA SERVIDORA – O QUE SÃO?

1.1. Ubuntu – filosofia e prática organizacional	2
1.2. Liderança servidora	2

2. LÍDERES DE REFERÊNCIA

2.1. Nelson Mandela	4
2.2. Desmond Tutu	5
2.3. Mahatma Ghandi	6
2.4. Aung San Suu Kyi	8
2.5. Martin Luther King	9

3. LIÇÕES DE LIDERANÇA DE NELSON MANDELA

3.1. A coragem não é a ausência do medo	11
3.2. Liderar a partir da frente	12
3.3. Liderar a partir da retaguarda	13
3.4. Conhecer o inimigo	14
3.5. Manter os rivais por perto	15
3.6. Adequar o traje ao papel	16
3.7. Por que não as duas coisas?	17
3.8. Afastar-se também é liderar	18

4. LIDERANÇA “INVICTUS”

4.1. Roteiro de Exploração	21
----------------------------	----

5. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS

5.1. Evitamento e abandono	23
5.2. Acomodação ou conciliação	23
5.3. Competição ou pressão	23
5.4. Acordo ou negociação	23
5.5. Colaboração	24

6. A GESTÃO DE CONFLITOS E AS COMISSÕES DE VERDADE E RECONCILIAÇÃO

6.1. O caso da África do Sul	25
5.2. O filme “In my country”	26

7. BIBLIOGRAFIA

33

1. UBUNTU E LIDERANÇA SERVIDORA – O QUE SÃO?

UBUNTU é um conceito africano que significa: acolhimento, respeito, entreajuda, partilha, comunidade, cuidado, confiança, generosidade.

A tradução literal de UBUNTU é: "**Eu sou porque Tu és**". Eu só posso ser uma Pessoa com as outras Pessoas".

Nelson Mandela contou uma pequena história para tentar definir UBUNTU: "Em tempos antigos, um viajante que atravessava o seu país parava numa aldeia. Não tinha sequer de pedir por comida e por água. Os aldeões acolhiam-no e alimentavam-no logo que o vissem".

1.1. Ubuntu – filosofia e prática organizacional

Ubuntu é um conceito filosófico e um princípio organizacional de origem Africana, das populações Bantu (na África do Sul, nas línguas Zulu e Xhosa), que contém na sua essência os princípios da partilha, solidariedade, confiança, respeito e cuidado mútuo. Ubuntu contém em si um estado (*ser*) e uma Ação (*tornar-se*) que se complementam num modo de estar interdependente, contrário à lógica do individualismo. Para o Ubuntu ser humano significa afirmar a humanidade própria através do reconhecimento da humanidade dos outros e estabelecer relações humanas solidárias.

Isto significa que a filosofia Ubuntu, por um lado afirma que o ser humano individual é o sujeito e, por outro, que este é humano no contexto das relações reais com os outros seres humanos. Não se baseia nem na lógica do individuo por si só, nem apenas na superioridade do grupo em relação ao individuo, mas antes na relação inacabada e em constante de transformação entre ambos.

Não se pretende apenas *ser* Ubuntu mas antes *tornar-se* Ubuntu assumindo-se assim uma forma de estar em constante transformação através e com os outros.

"*Vais fazer alguma coisa para melhorar a tua comunidade?*", pergunta Nelson Mandela numa entrevista enquanto explica a filosofia Ubuntu.

1.2. Liderança servidora

A "*liderança servidora*" assenta na capacidade de gerar consensos e na vontade colectiva de procura de soluções para problemas concretos. Não pretende um conceito de liderança concentrada num só individuo, na verticalidade hierárquica ou na lógica de poder, mas na capacidade de um actor de um determinado contexto, em registo relacional e interdependente, potenciar as capacidades dos outros em prol do bem comum. Para a

liderança servidora, a aceitação surge através da lealdade e da confiança nas qualidades normais do líder.

A importância deste tipo de liderança tem sido crescente, sendo uma das razões da sua emergência a economia global, que procura a qualidade com menos recursos. Isto só é possível pela distribuição de poder pelos indivíduos e equipas.

A distribuição de poder, contudo, não se faz de qualquer maneira. Pressupõe que exista confiança entre as partes, que as pessoas lideradas se identifiquem e estejam comprometidos com a cultura da organização, e que sejam capazes de analisar e procurar soluções para a complexidade e problemas do dia-a-dia.

Através da valorização e estímulo, libertam-se as competências e a motivação interna das pessoas e equipas, abrindo-se caminhos para as potencialidades e criatividade.

Como diz Mandela, “quando deixamos a nossa própria luz brilhar, inconscientemente permitimos que outras pessoas façam o mesmo. Quando nos libertamos do nosso medo, a nossa presença automaticamente liberta as outras pessoas”.

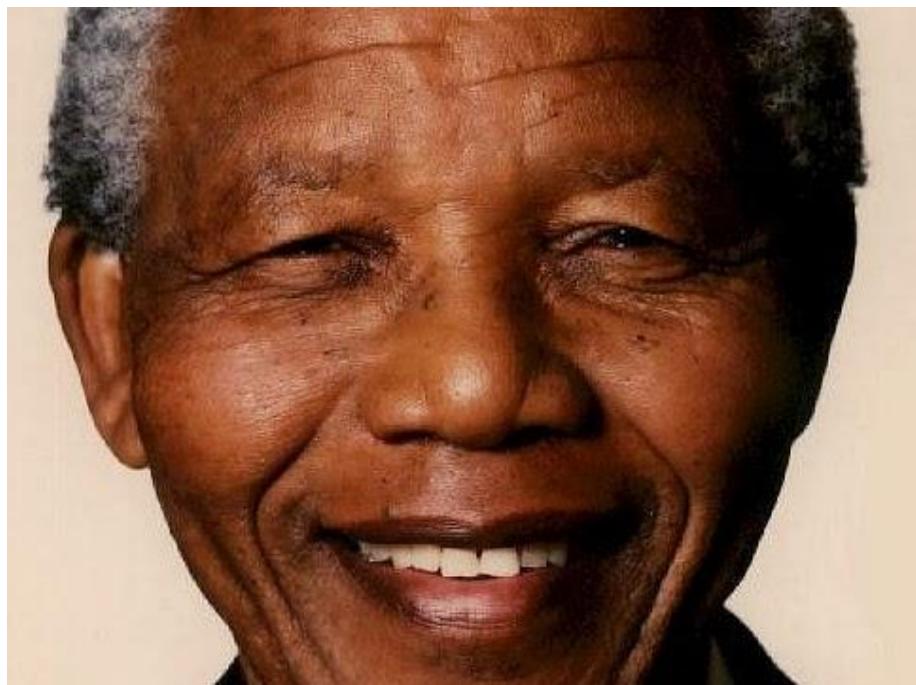
Quando bem usada, a liderança servidora conduz a um crescente compromisso com a missão da organização. As pessoas sentem-se valorizadas e procuram a superação, sendo esses “condimentos” chave para a retenção de talentos.

Acreditar no potencial das pessoas e ajudá-las a desenvolvê-lo, provoca autonomia, reduz a burocratização e gera eficiência.

2. LÍDERES DE REFERÊNCIA

Esta visão sobre a liderança procura despertar uma nova identidade, uma transformação paradigmática, que se reflecta num conjunto de acções, atitudes e pensamentos que cada pessoa apresente em relação à comunidade, às pessoas com que interagem e a si próprio. Materializa-se a partir de referências da cultura africana – Ubuntu – Eu sou porque Tu és - e do exemplo de vida de grandes figuras como Nelson Mandela, Desmond Tutu, Aug Saan Suu Kyi, Mahatma Ghandi, Martin Luther King, e outros.

2.1. Nelson Mandela



“Tudo parece impossível até que seja feito.”

Nelson Mandela (1918-2013) foi advogado e presidente da África do Sul. Foi o líder do movimento contra o Apartheid, regime que adoptava políticas raciais.

Nelson Mandela (1918-2013) nasceu em Mvezo, África do Sul, no dia 18 de Julho de 1918. Foi um combatente na defesa dos direitos dos negros sul-africanos. Uniu-se aos líderes Walter Sisulu e Olivier Tambo e fundou a organização chamada Liga Jovem do ANC, com o partido nacional-africânder no poder, este, a favor das políticas segregacionistas.

Embora tenha feito parte da elaboração da Carta à Liberdade, documento que propunha políticas anti-raciais, e adoptasse uma postura pacifista, teve que recorrer à luta armada, quando a polícia sul-africana matou 69 negros numa revolta de manifestantes. Foi preso depois de comandar o grupo armado do ANC, com a acusação de ter participado no fomento

das greves e por ter viajado de forma ilegal para outros países. Foi sentenciado à prisão perpétua em 1967. A partir disso, ficou durante 27 anos na prisão, sendo símbolo da libertação dos negros no mundo inteiro.

Mandela poder-se-ia livrar da prisão ainda em 1985, mas recusou por não aceitar a dissolução da luta armada, que ele incentivava como forma de combate à discriminação racial.

Finalmente, em 1990, Mandela é libertado e o ANC foi tirado da ilegalidade. Mandela já era uma personalidade importante, tendo ganho o prémio Internacional Al-Gaaddafí de Direitos Humanos, em 1989. Em 1993, Mandela recebeu o Nobel da Paz.

Em 1994, foi eleito Presidente da República, na primeira eleição multirracial da história sul-africana, e ficou no poder até 1999.

Foi premiado pela Amnistia Internacional, em 2006, pela sua luta em favor dos direitos humanos.

Nelson Rolihlahla Mandela, faleceu em Joanesburgo, África do Sul, no dia 5 de Dezembro de 2013.

2.2. Desmond Tutu



“Quando se recusa a partilhar alguma coisa corre-se o risco de perder tudo.”

Desmond Tutu (1931-...) nasceu numa época em que os negros tinham de carregar uma identificação especial e apresentá-la aos polícias brancos quando fossem requisitados. Em 1948, houve eleições na África do Sul mas, como apenas os brancos puderam votar, o partido eleito era abertamente racista.

Desmond estudou na Escola Normal de Johannesburgo e, em 1954, na Universidade de África do Sul. Ainda aos 24 anos escreveu ao Primeiro-ministro do seu país sobre o apartheid, que chamou de "uma política diabólica". Trabalhou como professor secundário e ordenou-se ministro anglicano em 1960.

De 1967 a 1972, estudou teologia na Inglaterra. Enquanto esteve ausente, a situação na África do Sul piorou e os negros eram presos somente por usar casas de banho, beber nas fontes ou ir à praia. Em 1968, um protesto calmo feito por estudantes negros transformou-se em tragédia quando a polícia reagiu com um violento ataque, com carros armados, cães e gases.

Em 1975, Desmond Tutu foi o primeiro negro a ser nomeado decano da Catedral de Santa Maria, em Johannesburgo, uma posição pública que o fazia ser ouvido. Sagrado bispo, dirigiu a diocese de Lesoto de 1976 a 1978, ano em que se tornou secretário-geral do Conselho das Igrejas de África do Sul.

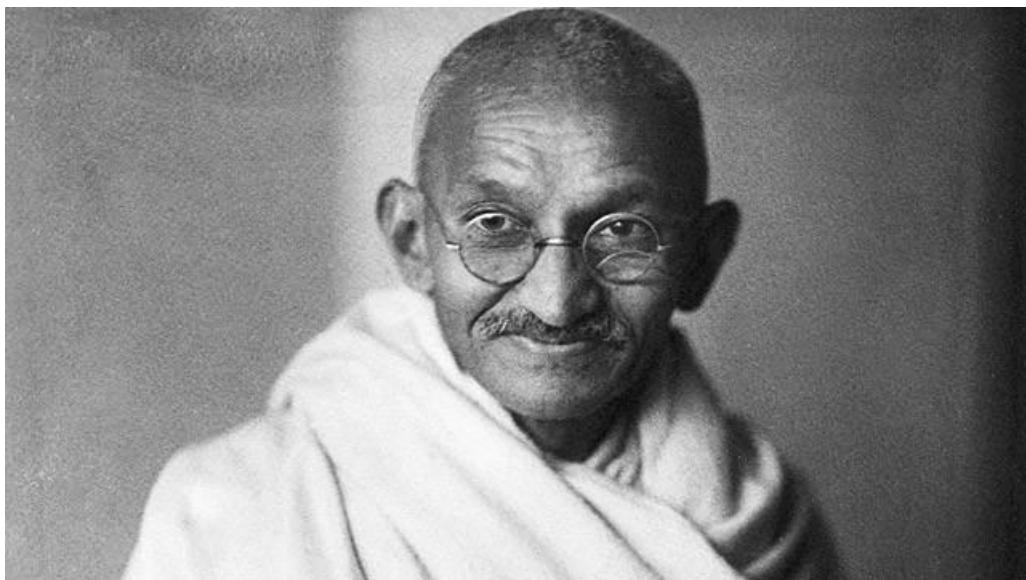
A sua proposta para a sociedade sul-africana incluía direitos civis iguais para todos, abolição das leis que limitavam a circulação dos negros, um sistema educacional comum e o fim das deportações forçadas de negros.

Pela sua firme posição contra a segregação racial ganhou, em 1984, o Prémio Nobel da Paz. Na mesma época foi eleito arcebispo de Johannesburgo e depois, da Cidade do Cabo. Recebeu o título de doutor honoris causa de importantes universidades dos EUA, do Reino Unido e da Alemanha.

Em 1996, após a extinção do apartheid, presidiu a Comissão de Verdade e Reconciliação, destinada a promover a integração racial da África do Sul, com poderes para investigar, julgar e amnistiar crimes contra os direitos humanos praticados na vigência do regime.

No ano seguinte, divulgou o relatório final da Comissão, que acusava de violação dos direitos humanos tanto as autoridades do regime racista sul-africano como as organizações que lutavam contra o apartheid.

2.3. Mahatma Gandhi



“Temos de nos tornar na mudança que queremos ver.”

Mahatma Gandhi (1869-1948) foi líder pacifista indiano. Principal personalidade da independência da Índia, então colónia britânica. Ganhou destaque na luta contra os ingleses por meio de seu projecto de não-violência. Para além da sua luta pela independência da Índia, também ficou conhecido pelos seus pensamentos e filosofia.

Mahatma Gandhi (1869-1948) nasceu em Porbandar na Índia, no dia 2 de Outubro. O seu nome verdadeiro era Mohandas Karamchand. O seu pai era um político local. Como era costume Gandhi teve um casamento arranjado aos 13 anos de idade. Foi para Londres estudar Direito e em 1891 voltou ao seu país para exercer a profissão. Dois anos depois, vai para a África do Sul, também colónia britânica, onde inicia um movimento pacifista.

Terminada a Primeira Guerra Mundial, a burguesia na Índia, desenvolveu um forte movimento nacionalista, formando o Partido do Congresso Nacional Indiano, tendo como líderes Mahatma Gandhi e Jawaharlal Nahru. O programa pregava a independência total da Índia, uma confederação democrática, a igualdade política para todas as raças, religiões e classes, as reformas socioeconómicas e administrativas e a modernização do Estado.

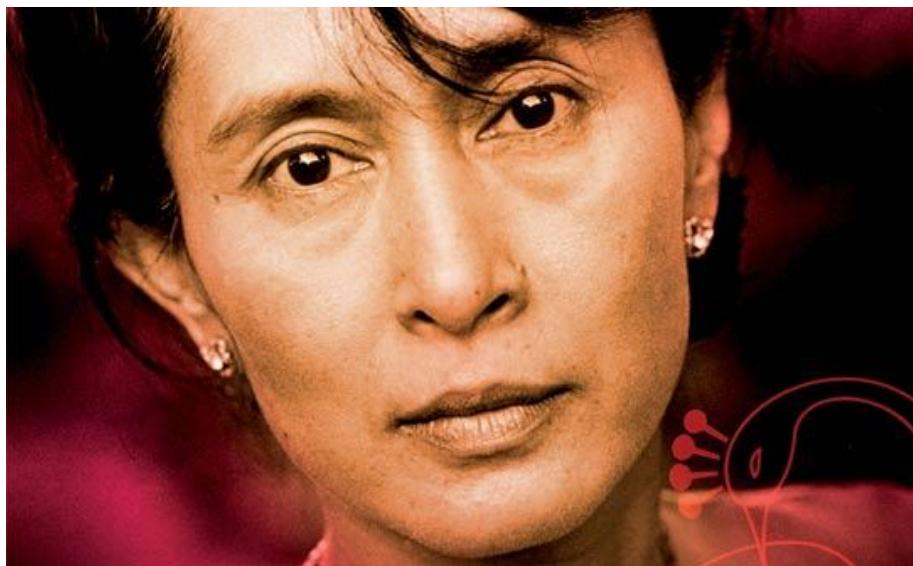
Gandhi destacou-se como principal personagem da luta pela independência indiana. Recorria a jejuns, marchas e a desobediência civil, incentivando o não pagamento de impostos e o não consumo de produtos ingleses. Embora usassem a violência na repressão ao movimento nacionalista da Índia, os ingleses evitavam o confronto aberto. Em 1922 uma greve contra o aumento de impostos reúne uma multidão que queima um posto da polícia e Ghandi é detido e condenado a seis anos de prisão. Em 1924 é libertado e em 1930 lidera a marcha para o mar, quando milhares de pessoas andam mais de 320 kms, para protestar contra os impostos sobre o sal.

As rivalidades que existiam entre hindus e muçulmanos, que tinham como representante Mohammed Ali Jinnah e que defendia a criação de um Estado muçulmano, retardaram o processo de independência.

Com o início da Segunda Guerra Mundial, Gandhi volta à luta pela retirada imediata dos britânicos do seu país. Por fim, em 1947, os ingleses reconheceram a independência da Índia, mantendo contudo seus interesses económicos. As divisões internas levaram o governo a criar duas nações, a União Indiana, governada pelo primeiro-ministro Nehru, e o Paquistão, de população muçulmana. A divisão interna gerou violenta migração de hindus e muçulmanos em direcções opostas da fronteira, que resultou em sérios conflitos.

Gandhi aceita a divisão do país e atrai o ódio dos nacionalistas. Um ano após de conquistar a independência, foi morto a tiro por um hindu rebelde e suas cinzas foram deitadas no Rio Ganges, local sagrado para os hindus.

2.4. Aung San Suu Kyi



“A única prisão real é o medo. E a única liberdade real é a liberdade de não ter medo.”

Suu Kyi é filha de Aung San, o herói nacional da independência da Birmânia (também chamado Mianmar), ex-colónia britânica, que foi assassinado pouco antes da independência do país (proclamada em 4 de Janeiro de 1948), quando ela tinha dois anos de idade.

Suu Kyi foi educada nas melhores escolas de Rangum - antiga capital e maior cidade do país. Também estudou na Índia, onde sua mãe, Khin Kyi, foi embaixadora, e na Universidade de Oxford, onde conheceu Michael Aris, um especialista em civilização tibetana, com quem viria a casar. Após os estudos, entre 1969 e 1971, trabalhou na ONU, em Nova York. Em Janeiro de 1972, casou-se com Michael. O casal teve dois filhos, Alexander (Londres, 1973) e Kim (Oxford, 1977).

Em 1988, Suu Kyi regressa ao seu país, a princípio para cuidar de sua mãe, que se encontrava doente. Porém, logo se envolve com o movimento pró-democracia. Por ser descendente de um símbolo da independência, a sua presença inflama o movimento. O seu regresso coincide com a eclosão de uma revolta popular contra os vinte e seis anos de governo do general Ne Win, que resultaram num alto grau de repressão política e no colapso da economia do país. Em 23 de Julho, o general Ne Wan renúncia, mas as manifestações populares de protesto continuam. O movimento é brutalmente reprimido. Mais de 5.000 manifestantes são mortos em 8 de agosto de 1988 - na chamada Revolta 8888. Em 18 de Setembro instala-se uma junta militar no governo do país. Alguns dias depois, em 24 de Setembro, um novo partido é formado - a Liga Nacional pela Democracia, LND -, tendo Suu Kyi como secretária-geral. Torna-se a principal líder do movimento pró-democratização. No mesmo ano, dez mil pessoas morreriam na luta contra o regime militar birmanês. Entre Outubro e Dezembro, Suu Kyi percorre o país, pregando a não-violência e a desobediência civil, em grandes comícios.

Em 1989, Suu Kyi é presa pela primeira vez, ficando impedida de apresentar sua candidatura às eleições gerais do ano seguinte - as primeiras no país desde 1962. Mesmo assim, o seu partido, a LND, obtém uma vitória esmagadora nas eleições de 1990, conquistando 81% dos votos. A junta militar recusa-se a reconhecer o resultado das eleições.

Ainda em 1990, o Parlamento Europeu concede a Suu Kyi o prémio Sakharov de liberdade de pensamento. Em 1991 foi galardoada com o Nobel da Paz. Em 10 de Dezembro, seus filhos, Alexander e Kim, recebem o prémio, em nome de sua mãe. Suu Kyi permanece presa e recusa-se a deixar o país, conforme lhe propõe o governo birmanês. O movimento pela sua libertação cresce em todo o mundo.

Em 1995, o regime militar decide levantar a pena de prisão domiciliária imposta, como sinal de abertura democrática dirigido à comunidade internacional. Mas a sua liberdade dura pouco. Logo estará novamente em prisão domiciliar.

No Natal de 1995, Michael consegue permissão para visitar a esposa. Será o último encontro do casal. Em 27 de Março de 1999 morre de cancro, em Londres, sem ter conseguido voltar a Mianmar para ver Suu Kyi. O governo sempre insistia que ela fosse encontrar a sua família, na Inglaterra, mas ela sabia que, se concordasse em sair do país, as autoridades birmanesas não a deixariam regressar. Assim, ela assume essa separação como um sacrifício a ser feito pelo seu país.

A 13 de Novembro de 2010 é libertada. Ao longo desses anos, Suu Kyi foi uma das mais notórias prisioneiras políticas do mundo.

Em 1 de Abril de 2012, foi eleita deputada pela Liga Nacional pela Democracia.

2.5. Martin Luther King



"Sonho com o dia em que a justiça correrá como água e a rectidão como um caudaloso rio."

Martin Luther King (1929-1968) foi um activista político e pastor protestante norte-americano conhecido pela luta contra a discriminação racial nos EUA e luta pelos direitos civis dos negros. Martin Luther King era filho de pastores protestantes baptistas. Graduou-se na Morehouse College, que tinha fama e reconhecimento na época. Formou-se em teologia e doutorou-se em filosofia pela Universidade de Boston.

Luther King começou a sua luta contra a discriminação racial no estado do Alabama, envolvendo-se num conflito, no qual, uma cidadã chamada Rosa Park se recusou a ceder o seu lugar a um branco num transporte público. Liderou o movimento anti-segregacionista, sendo preso por conta disso. A Suprema Corte acabou por eliminar a segregação racial nos transportes públicos.

A partir de 1957, intensificou a sua luta. Foi presidente da Conferência da Liderança Cristão do Sul, participou de diversos eventos e passeatas. Por conta disso, foi preso e torturado. O seu evento mais importante foi quando conseguiu reunir 200.000 pessoas e proferiu o lema “Eu tenho um sonho”. O discurso foi tão importante que deu origem à lei dos Direitos Civis de 1964. Em 1965, foi publicada a lei dos direitos de voto dos negros.

Luther King recebeu o Prémio Nobel da Paz, em 1964. Não só lutou pelos direitos dos negros, mas teve participação activa em movimentos contra a guerra do Vietname. Morreu assassinado por um oponente quando lutava a favor dos colectores de lixo, em Memphis.

3. LIÇÕES DE LIDERANÇA DE NELSON MANDELA

A vida e obra de Nelson Mandela apresentam-se como exemplo chave de onde se podem tirar aprendizagens no domínio da liderança servidora. Mandela derrubou o regime do apartheid e constituiu uma África do Sul democrática e não racial, à qual chamou nação Arco-Íris. Soube “exactamente quando e como fazer a transição entre o seu papel de guerreiro, mártir, diplomata e estadista”.

A partir do livro de Richard Stengel, “O Legado de Mandela”, sublinham-se algumas lições práticas de liderança, sintetizadas num artigo do mesmo autor, publicado na revista Time em 2008.

3.1. A coragem não é a ausência do medo - é inspirar outros a ir para além do medo.

Em 1994, durante a campanha eleitoral presidencial, Mandela entrou num pequeno avião a hélice para voar até os campos de extermínio da província de Natal e fazer um discurso para seus partidários Zulu. Eu concordei em ir ao seu encontro no aeroporto, onde iríamos continuar o nosso trabalho depois de seu discurso. Quando o avião estava a 20 minutos da aterragem, um dos motores falhou. Algumas pessoas no avião começaram a entrar em pânico. A única coisa que as acalmou foi olhar para Mandela, que, silenciosamente, continuava a ler o seu jornal como se fosse um viajante no seu comboio matinal para o escritório. O aeroporto estava preparado para uma aterragem de emergência, mas o piloto conseguiu pousar o avião com segurança. Quando Mandela e eu nos sentámos no banco traseiro do seu BMW blindado, que nos levaria ao comício, ele virou-se para mim e disse: "Homem, lá em cima eu estava apavorado!". Durante o seu tempo na clandestinidade, durante o julgamento em Rivonia que levou à sua prisão ou durante seu tempo em Robben Island, Mandela teve medo muitas vezes. "Claro que tive medo!", disse-me mais tarde. Teria sido irracional, sugeriu, não ter. "Eu não posso fingir que sou um herói e que posso vencer o mundo inteiro". Mas como um líder, você não pode deixar as pessoas saber. "Você deve colocar uma máscara". E isso é precisamente o que ele aprendeu a fazer: disfarçar e, surgindo sem medo, inspirar os outros. Foi um Mandela, simulador aperfeiçoado, que esteve em Robben Island, onde havia muito a temer. Presos que estavam com ele disseram que ver Mandela a atravessar o pátio em posição vertical, e com orgulho, foi suficiente para mantê-los animados por vários dias. Ele sabia que era um modelo para os outros e isso deu-lhe a força para triunfar sobre o seu próprio medo.



3.2 Liderar a partir da frente - mas não deixe para trás a sua base de apoio

Mandela é cauteloso. Em 1985, ele foi operado de um tumor na próstata. Quando ele voltou para a prisão, foi separado de seus colegas e amigos, pela primeira vez em 21 anos. Eles protestaram. Mas como o seu antigo amigo Ahmed Kathrada recorda, ele lhes disse: "Esperem um tempo... algo de bom pode vir disto". O resultado positivo foi Mandela iniciar as suas próprias negociações com o governo do apartheid. Este era um anátema para o Congresso Nacional Africano (ANC). Depois de décadas a dizer "os prisioneiros não podem negociar", e depois advogar uma luta armada que iria colocar o governo de joelhos, ele decidiu que era o momento certo para começar a conversar com seus oponentes. Quando iniciou as suas negociações com o governo em 1985, havia muitos que pensavam que ele tinha sido derrotado. "Nós pensámos que ele se estava vendendo", dizia Cyril Ramaphosa, então o líder da poderosa União Nacional de Mineiros. "Eu fui vê-lo para lhe dizer: o que é que está a fazer? Foi uma iniciativa incrível. Ele assumiu um risco enorme". Mandela lançou uma campanha para convencer o ANC que o seu caminho era o correcto. A sua reputação estava em jogo. Ele foi ter com cada um dos seus companheiros de prisão, lembra Kathrada, e explicou-lhes o que estava a fazer. Lenta e deliberadamente, ele trouxe-os para a sua posição. "Você tem de ter o suporte da sua base de apoio", diz Ramaphosa, que foi secretário-geral do ANC e agora é um magnata dos negócios. Para Mandela, recusar-se a negociar foi uma questão tática, e não de princípio. Ao longo de sua vida, ele sempre fez essa distinção. O seu princípio inabalável – o derrube do apartheid e, consequentemente, o princípio "um homem, um voto" - era imutável, mas quase tudo o que o ajudou a chegar a esse objectivo ele considerava como uma tática. Ele é o mais pragmático dos idealistas. "Ele é um homem histórico", disse Ramaphosa. "Ele estava pensando muito à frente de nós, Ele tinha em mente a posteridade: como vão eles ver o que fizemos?". A prisão deu-lhe a capacidade de pensar a longo prazo. Não havia outra visão

possível. Ele estava pensando não em termos de dias ou de semanas, mas de décadas. Ele sabia que a história estava a seu lado e que o resultado seria inevitável: era apenas uma questão de quanto tempo demoraria e como isso seria alcançado. "As coisas serão melhores no longo prazo", disse Mandela por vezes. Ele sempre jogou para o longo prazo.



3.3. Liderar a partir da retaguarda – e fazer os outros acreditarem que estão na frente

Mandela gostava de relembrar sua infância e as suas tardes preguiçosas de pastoreio de gado. "Sabe", dizia ele: "você só pode conduzi-los a partir da retaguarda." Em criança, Mandela foi grandemente influenciado pelo Jongintaba, o rei tribal que o fez ascender. Quando Jongintaba tinha reuniões da sua corte, os homens reuniam-se num círculo, e somente depois de todos falarem é que o rei começava a falar. O trabalho do líder, disse Mandela, não era para dizer às pessoas o que fazer, mas para formar um consenso. "Não se deve entrar no debate muito cedo", costumava ele dizer. Durante o tempo em que trabalhei com Mandela, ele muitas vezes convocava reuniões do seu gabinete, na cozinha de sua casa, em Houghton, um subúrbio antigo e encantador de Joanesburgo. Ele reunia uma meia dúzia de homens, (Ramaphosa, Thabo Mbeki e outros) ao redor da mesa da sala de jantar ou, às vezes, num círculo na sua garagem. Alguns dos seus colegas gritavam-lhe - para se despachar, para ser mais radical - e Mandela simplesmente ouvia. Quando finalmente falava, nessas reuniões, ele resumia lenta e metodicamente todos os pontos de vista e, em seguida, apresentava os seus próprios pensamentos, encaminhando subtilmente a decisão na direcção que queria, sem impô-la. O segredo da liderança é deixar-se ser liderado também. "É sábio", disse ele, "persuadir as pessoas a fazer as coisas e fazê-los pensar que eram a sua própria ideia."



3.4. Conhecer o inimigo - e aprenda sobre o seu desporto favorito.

Já em 1960, Mandela começou a estudar africânder, a língua dos brancos sul-africanos que haviam criado o apartheid. Os seus companheiros no ANC brincavam com ele sobre isso, mas Mandela queria entender a perspectiva do africânder. Sabia que um dia ele estaria a lutar contra eles ou negociar com eles, e de qualquer forma, o seu destino estava ligado ao deles. Esta decisão foi estratégica em dois sentidos: por falar a língua dos seus oponentes, ele pôde entender suas forças e fraquezas e formular tácticas em conformidade. Mas ele também se insinuou junto do seu inimigo. Todos - desde os carcereiros comuns a P.W. Botha - ficaram impressionados com a vontade de Mandela em falar africânder e seu conhecimento da história daquela comunidade. Ele aprendeu ainda tudo sobre rugby, o desporto favorito dos africânderes, sabendo avaliar jogadores e equipas. Mandela entendia que negros e africânderes tinham algo fundamental em comum: os africânderes acreditavam tão profundamente serem africanos quanto os negros. Ele sabia, também, que os africânderes tinham sido vítimas de preconceito: o governo britânico e os colonos brancos Ingleses olhavam-nos de cima para baixo. Os africânderes sofriam de um complexo de inferioridade cultural, quase tanto quanto os negros. Mandela era advogado e, na prisão, ajudou os guardas nos seus problemas jurídicos. Eles eram muito menos cultos e educados do que ele, e era extraordinário para eles que um homem negro se dispusesse (e fosse capaz de) ajudá-los. Estes eram "o mais cruel e brutal dos personagens do regime do apartheid", diz Allister Sparks, o grande historiador sul-africano, e Mandela "percebeu que, mesmo com a pior e mais cruel personagem do apartheid poderia negociar".



3.5. Manter os rivais por perto

Muitos dos convidados que Mandela convidou para a sua casa em Qunu eram pessoas que – confidenciou-me - não lhe inspiravam confiança. Mas ele convidava-os para jantar, chamava-os para os consultar, lisonjeava-os e oferecia-lhes presentes. Mandela é um homem de um encanto invencível - e ele tem usado frequentemente o efeito desse encanto ainda mais sobre os seus rivais, do que junto dos seus aliados. Em Robben Island, Mandela sempre incluiu entre os seus homens de confiança alguns de quem não gostava ou a quem não estava ligado. Uma dessas pessoas foi Chris Hani, o chefe impetuoso da ala militar do ANC. (...). "Não era apenas Hani", diz Ramaphosa. "foram também grandes industriais, as famílias de mineração, a oposição. Ele pegava no telefone e ligava-lhes nos seus aniversários. Ele ia a funerais da família. Ele viu isso como uma oportunidade." Quando Nelson Mandela saiu da prisão, ele incluiu os seus carcereiros entre seus amigos e colocou no seu primeiro gabinete líderes que o haviam mantido na prisão. No entanto, eu sabia muito bem que ele desprezava alguns desses homens. Houve momentos em que ele se afastou das pessoas - e momentos em que, como tantas pessoas de grande encanto, ele se permitiu ser seduzido. Mandela desenvolveu inicialmente um relacionamento rápido com o Presidente sul-africano FW de Klerk, razão pela qual, mais tarde, se sentiu tão traído quando de Klerk o atacou em público. Mandela acredita que abraçar seus rivais era uma forma de os controlar: eles eram mais perigosos por conta própria do que dentro do seu círculo de influência. Ele apreciava a lealdade, mas nunca estava obcecado por ela. Afinal, ele costumava dizer, "as pessoas agem em seu próprio interesse." Era simplesmente um facto da natureza humana, não uma falha ou um defeito. O outro lado da moeda de ser um optimista - e ele é um - é confiar demasiado nas pessoas. Mas Mandela reconheceu que a maneira de lidar com aqueles em quem tinha confiança era neutralizá-los com muito encanto.



3.6. Adequar o traje ao papel

Quando Mandela era um pobre estudante de direito, em Joanesburgo, vestindo o seu fato usado, ele foi visitar Walter Sisulu. Sisulu era um agente imobiliário e um jovem líder do ANC. Mandela viu um homem negro sofisticado e bem-sucedido, a quem ele poderia imitar. E Sisulu viu o futuro. Sisulu disse-me uma vez que a sua grande luta na década de 1950 foi a de transformar o ANC num movimento de massas. Então, um dia, lembrou com um sorriso, "um líder de massas entrou no meu escritório." Mandela era alto e bonito, um pugilista amador que transportava um ar majestoso de um príncipe. E ele tinha um sorriso que era como o sol que rompe num dia nublado. Às vezes esquecemos a correlação histórica entre a liderança e a corporalidade. George Washington foi provavelmente o homem mais alto e mais forte em cada sala onde entrou. Tamanho e força têm mais a ver com o ADN do que com os manuais de liderança, mas Mandela entendeu como a sua aparência poderia ser uma vantagem para a sua causa. Como líder da ala militar clandestina do ANC, ele insistiu que fosse fotografado no uniforme adequado e com uma barba, e ao longo de sua carreira, ele tem-se preocupado em vestir adequadamente para sua posição. O seu advogado George Bizos lembra que conheceu Nelson Mandela, na década de 1950, numa loja de um alfaiate indiano e que Mandela foi o primeiro negro sul-africano que viu com um fato completo. Agora o uniforme de Mandela é uma série de camisas exuberantes que o apresentam como o avô feliz da África moderna. Quando Mandela era candidato à presidência em 1994, ele sabia que os símbolos importavam tanto quanto os conteúdos. Ele nunca foi um grande orador público e, muitas vezes, após os primeiros minutos de discurso, as pessoas não se sintonizavam com o que estava dizendo. Mas era a iconografia que as pessoas entendiam. Quando ele estava em palco, ele dançava sempre o toyi-toyi, dança dos subúrbios pobres, que era um emblema da luta. Mas o mais importante

era o sorriso deslumbrante, beatífico e inclusivo. Para sul-africanos brancos, o sorriso de Mandela simbolizou a ausência de amargura e sugeriu-lhes que Mandela seria simpático para com eles. Para os eletores negros, ele disse, eu sou o guerreiro feliz, e nós vamos triunfar. O cartaz eleitoral omnipresente do ANC era simplesmente o seu rosto sorridente. "O sorriso", diz Ramaphosa, "era a mensagem. "Depois que ele saiu da prisão, as pessoas dizia, cada vez mais, é surpreendente que ele não seja amargo. Existem mil e uma coisas com que Nelson Mandela foi amargo, mas sabia que mais do que qualquer outra coisa, ele tinha que projectar a emoção oposta. Ele sempre dizia: "Esqueçam o passado" - mas eu sabia que ele nunca fez.



3.7. Porque não as duas coisas?

Quando começámos a nossa série de entrevistas, muitas vezes eu fazia perguntas a Mandela como esta: "Quando é que decidiu suspender a luta armada? Foi porque percebeu que não tinha força para derrubar o governo ou porque sabia que podia convencer a opinião pública internacional, escolhendo a não-violência?" Ele então lançou-me um curioso olhar e disse: "Porque não ambas? "Eu comecei a fazer perguntas mais inteligentes que estas, mas a mensagem era clara: A vida nunca é uma coisa ou outra, preto ou branco. As decisões são complexas, e há sempre factores concorrentes. A procura de explicações simples é a tendência do cérebro humano, mas isso não corresponde à realidade. Nada é tão simples quanto parece. Mandela está confortável com a contradição. Como político, ele era um pragmático, que via o mundo como infinitamente matizado. Muito disto, creio eu, resulta de viver como um homem negro sob um sistema de apartheid que oferecia um regime diário de atrozes e debilitantes escolhas morais: "Eu devo submeter-me a um patrão branco para fazer o trabalho que eu quero e evitar uma punição? Devo levar o meu passe?" Como estadista, Mandela foi pouco leal a Muammar Kadhafi e Fidel Castro. Eles ajudaram o ANC, quando os EUA ainda assinalavam Mandela como terrorista. Quando lhe perguntei sobre Kadhafi e Castro, ele

sugeriu que os americanos tendem a ver as coisas em preto e branco e censurou-me por minha falta de "nuance". Cada problema tem muitas causas. Embora ele tenha sido, indiscutível e claramente, contra o apartheid, as causas do apartheid eram complexas. Elas eram históricas, sociológicas e psicológicas. A questão de Mandela foi sempre: "Qual é o objectivo que eu procuro e qual é a maneira mais prática para chegar lá?"



3.8. Afastar-se também é liderar

Em 1993, Mandela perguntou-me se eu sabia quais os países onde a idade mínima para votar era menos de 18 anos. Fiz algumas pesquisas e apresentei-lhe uma lista bastante medíocre: Indonésia, Cuba, Nicarágua, Coreia do Norte e o Irão. Ele acenou com a cabeça e soltou o seu maior elogio: "Muito bom, muito bom" Duas semanas depois, Mandela foi à televisão sul-africana e propôs que a idade de voto fosse reduzida para 14 anos. "Ele tentou vender-nos a ideia", lembra Ramaphosa, "mas foi o único defensor. E ele teve que enfrentar a realidade de não ganhar essa batalha. Aceitou-o com grande humildade. Não amou. Essa foi também uma lição de liderança. "Saber como abandonar uma ideia, uma tarefa, ou uma relação é muitas vezes a mais difícil de decisão que um líder tem de tomar. Em muitos aspectos, o maior legado de Mandela como Presidente da África do Sul é o caminho que ele escolheu para deixar de o ser. Quando ele foi eleito em 1994, Mandela provavelmente poderia ter pressionado para ser o presidente para a vida - e havia muitos que achavam que, em troca de seus anos na prisão, era o mínimo que a África do Sul poderia fazer. Na história de África, houve apenas um punhado de líderes democraticamente eleitos que voluntariamente se afastaram do cargo. Mandela estava determinado a estabelecer um precedente para todos os que o seguiriam - não só na África do Sul mas todo o resto do continente. Ele seria o anti-Mugabe, o homem que deu à luz o seu país mas se recusou a mantê-lo refém. "A sua tarefa era definir o rumo", diz Ramaphosa, "não governar o navio." Ele sabe que os líderes conduzem tanto pelo que decidem fazer como pelo que decidem não fazer. Em última análise, a chave para a

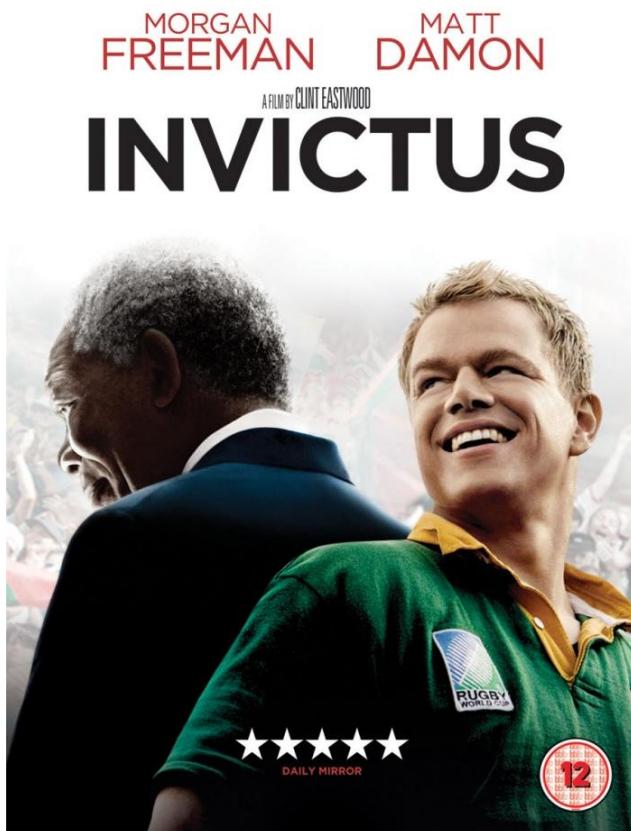
compreensão de Mandela são os seus 27 anos de prisão. O homem que entrou em Robben Island em 1964, era emocional, teimoso, facilmente irritável. O homem que saiu era equilibrado e disciplinado. Ele não é - e nunca foi - introspectivo. Muitas vezes eu perguntei-lhe qual era a diferença do homem que saiu da prisão face ao jovem homem voluntarioso que havia entrado. Ele odiava essa questão. Finalmente, no dia de uma exasperação, disse: "Eu saí maduro." Não há nada tão raro - ou tão valioso - como um homem maduro.

(Richard Stengel , TIME, 9.7.2008)

4. LIDERANÇA “INVICTUS”

O filme Invictus revela de forma brilhante a liderança servidora e o espírito ubuntu. A partir do exemplo de Mandela e do seu impacto na equipa de rugby da África do Sul (símbolo desportivo da minoria branca que imperava durante o apartheid), nomeadamente, pela relação transformadora que estabelece com o jovem capitão de equipa François Piennar, ilustra-se este tipo de liderança que procura conduzir a superação face aos desafios e adversidades.

Mandela esteve preso 27 anos e conseguiu, enquanto “mestre do seu próprio destino” (como revela o poema que dá o título ao filme), inspirar uma nação e dar-lhe uma identidade nova, una e próspera.



Sob o manto da noite que me cobre,
Negro como as profundezas de um polo a outro,
Eu agradeço a todos os deuses
Por minha alma invencível!

Nas garras ferozes das circunstâncias,
Não me encolhi nem derramei meu pranto.
Golpeado pelo destino
Minha cabeça sangra,
Mas não se curva.

Longe deste lugar de ira e lágrimas
Só assoma o louvor das sombras
Ainda assim, a ameaça dos anos me encontra
E me encontrará sempre
Destemido!

Pouco importa quão estreita seja a porta
Quão profusa em punições seja a lista
Sou o senhor do meu destino!
Sou o capitão da minha alma!

(William Ernest Henley,1888)

4.1. Roteiro de exploração

Bloco I - O Contexto

- Que destino estava garantido à África do Sul depois da queda do apartheid?
- Como se posicionavam os dois grupos étnicos face um ao outro? O que diz o treinador de rugby aos seus jogadores?
- Qual a mensagem essencial de Mandela por esses dias?

Bloco II - Características de liderança

- A missão de Mandela era fácil? Que tinha ele pela frente?
- Que traços evidencia Mandela neste excerto? Qual a importância de um líder ser pontual? E ser atencioso com os que o rodeiam?
- Perceber a língua dos adversários: que importância?

Bloco III – Coragem. Liderar a partir da frente.

- Como avaliar o gesto “insensato” de Mandela em querer recuperar alguns colaboradores do anterior presidente?
- Pode combater-se o medo desta forma?
- Um líder pode ambicionar ir além dos seus apoiantes?
- Como lidar com os nossos adversários quando temos de trabalhar com eles?

Bloco IV – Inspiração

- Que gestos de coragem e de inspiração revela Mandela neste excerto?
- Como comentar a atitude de liderança de Pieenar na derrota?
- Liderar não é só dar voz ao sentir do seu povo/equipa. Pode ser até o contrário. Como interpretar a atitude de Mandela em relação à extinção da equipa de rugby?

- “No dia em que tiver medo é o dia em que deixarei de servir para líder” (Mandela).
- “Temos de ser melhores do que isso. Temos de os surpreender com a compaixão e a generosidade” (Mandela).

Bloco V – Inspiração. Liderança servidora.

- O que é que Mandela pretende evitar a todo custo?
- Todos os líderes são humanos. Têm as suas zonas de fragilidade. Qual é a de Mandela?
- Conversa de Pieenar com o segurança: “Como é ele?”, a resposta “**Para ele ninguém é invisível**”.
- Que quererá dizer Mandela com o gesto de servir o chá a Pieenar?
- Qual é a filosofia de liderança que une Mandela e Pieenar?
- Que importância atribui Mandela à inspiração?

Bloco VI – Comunicação, símbolos e imagens.

- Que importância atribui Mandela ao estudo dos dossiers, como o caso do rugby?
- Porquê a decisão de levar o rugby até aos bairros negros? Qual o seu valor estratégico?
- Mandela atribui importância aos meios de comunicação social? Porquê?

Bloco VII – Líder cuidador e laços de afecto.

- Na dúvida sobre a capacidade da equipa o que faz Mandela?
- Que valor atribui Mandela a dar o exemplo?
- Como gere Mandela a notícia da adversidade (lesão de Chester)?
- Qual a importância do gesto de Mandela em ter ido visitar a equipa? E em ter dado ao capitão de equipa uma prenda especial?

Bloco VIII – Inspiração. Medo e coragem. Exemplo.

- Que impacto teve nos jogadores a visita à prisão de Mandela?
- Porque terá escolhido Mandela aquele poema? Porque escolhia repetir “Eu sou o comandante da minha alma, o senhor do meu destino” nos momentos difíceis?
- Como Pieenar enfrenta o medo que a selecção da Nova Zelândia lhes causa?
- Os seguranças a jogar rugby juntos: o que mudou para se chegar até aqui? Porquê?

Bloco IX – Glória.

- Que significado terá querido dar Mandela à sua entrada no campo de jogo?
- Que diz Pieenar à equipa face à ameaça de Lomu?
- Que significado e que papel tem a figura do comentador (De Viliers)?
- Como vive Mandela o momento de glória? De quem é o protagonismo?

(Academia Ubuntu)

5. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS

As pessoas desenvolvem diversas estratégias, isto é soluções ou comportamentos, para lidar com os conflitos. Essa variedade advém dos seus próprios interesses/objectivos ou interesses/objectivos dos outros. Os cinco estilos que se expõem abaixo, representam o modo como as pessoas lidam com os conflitos consoante a situação em causa, apresentando-se vantagens e desvantagens para as mesmas.

5.1. Evitamento ou abandono

Consiste numa atitude de fuga ou desistência: “Se eu não posso ganhar então o outro também não ganha” (Perder-Perder).

- Ignora o conflito
- Guarda os problemas ou colocá-los sobre observação
- Recurso a procedimentos lentos para sufocar o conflito
- Recurso à discreção (reserva, prudência)
- Apelo a regras burocráticas como solução

5.2. Acomodação ou conciliação

Tentativa de harmonizar pontos de vista, ideias, sendo também uma estratégia de evitar o conflito: “Abrimos mão da nossa posição” (Perder-Ganhar).

- Procura meios e soluções
- Submissão, complacente

5.3. Competição ou pressão

Consiste em recorrer ao uso do poder e da autoridade: “Vencer pela força” (Ganhar-Perder).

- Uso da rivalidade.
- Cria situações de ganho/perda.
- Utiliza o jogo de poder para conseguir os fins.
- Força a submissão.

5.4. Acordo ou negociação

Procura de um acordo aceitável para ambas as partes: “Ganhamos parte e abrimos mão de algo” (Ganhar-Perder / Perder-Ganhar).

- Busca do conveniente e do acordo
- Concessões negociadas (intercâmbio).
- Encontrar soluções satisfatórias e aceitáveis.
- Pesar vantagens e inconvenientes das propostas apresentadas.

5.5. Colaboração

Tentativa de resolver o problema em conjunto: “Exige: Comunicação, negociação e tempo” (Ganhar-Ganhar).

- Enfrenta todos os conflitos e problemas canalizando-os
- Intenção de solucionar problemas.
- Confronta as diferenças e traz ideias e informação.
- Procura soluções integrantes.
- Encontra soluções em que todos ganham.

6. A GESTÃO DE CONFLITOS E AS COMISSÕES DE VERDADE E RECONCILIAÇÃO

É aqui particularmente relevante a abordagem à gestão de conflitos a partir do caso da África do Sul pós-apartheid, com especial enfoque no contributo das Comissões de Verdade e Reconciliação. Procura-se neste contexto, a partir deste exemplo de conflito de grandes proporções, estabelecer a ponte com a gestão de conflitos organizacionais, baseando a reflexão na necessidade de reconstituição da verdade, reconhecimento, pedido de perdão, estabelecimento de consequências e reposição da relação.

6.1. O caso da África do Sul

A história do conflito entre as comunidades negra e branca remonta à história da colonização na África do Sul, com a chegada dos colonos holandeses no século XVII e dos colonos ingleses no século XIX. Desde então foi defendido um sistema de segregação racial, com o argumento de ser uma forma de preservação da cultura e da ordem social, mas que no fundo, instituía a submissão da mão-de-obra negra utilizada nas explorações mineiras sul-africanas, o que lançava já as bases para uma crescente desigualdade social e económica entre as duas comunidades.

No início do século XX é implantado o sistema do apartheid (a separação racial), numa África do Sul já independente em que 93% da terra é entregue à minoria branca, que representava apenas 10% da população. Em 1948, o Partido Nacional (NP) sobe ao poder e reforça as proibições contra a população negra. A oposição ao apartheid toma forma no Congresso Nacional Africano (ANC) e no Congresso Pan-Africano (PAC).

Na década de 60 dá-se o massacre de Sharpeville e a ilegalização dos partidos de oposição que extremam posições e criam os seus grupos armados. A década de 70 é marcada, a nível interno, pela rebelião do Soweto com a acentuação dos conflitos entre as duas comunidades e, a nível externo, pelas independências de Angola e Moçambique que concedem apoio ao ANC. É nesta altura que os movimentos anti-apartheid se fortalecem e as Nações Unidas afirmam a condenação do regime do apartheid, declarando o Ano Internacional Anti-Apartheid em 1978.

Já no final da Guerra Fria, factores como as sanções económicas, a debilitação social causada pelo prolongamento do conflito e a insustentabilidade dum governo de minoria branca associam-se à mudança política e estratégica da presidência de De Klerk, anunciando já uma mudança radical na África do Sul.

Em 1990, são legalizados os partidos políticos interditados, libertados os presos políticos e revogadas algumas leis do apartheid. Dois anos depois, em referendo. A comunidade branca mostrará o seu apoio maioritário a uma negociação com o poder negro. Apesar dos incidentes e obstáculos às negociações entre o NP e o ANC, De Klerk marca para Abril de 1994 as primeiras eleições democráticas em que o ANC ganha por maioria. O novo governo representa

agora a maioria de população negra e marca o fim de várias décadas de conflito e discriminação sob o regime do apartheid.

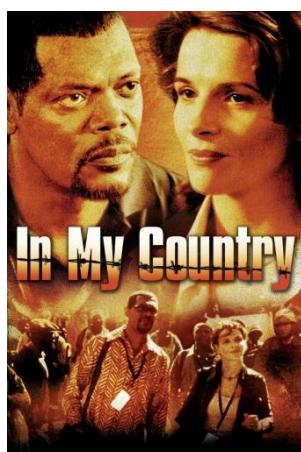
Os conflitos internos prolongados e profundamente enraizados na sociedade têm levantado importantes questões ao nível da resolução de conflitos e da construção da paz. Coloca-se então a questão de como quebrar os ciclos de violência alargada, que corroeram o tecido social dum país em conflito, onde as comunidades estão fortemente polarizadas. O fim da guerra ou a negociação dum acordo de paz marcam o final do conflito mas não significam, necessariamente, a criação de paz. A paz, definida em termos positivos, integra um processo social dinâmico de transformação das relações entre comunidades profundamente divididas designado por reconciliação.

A reconciliação centra-se na reconstrução socio-psicológica pós-conflito que passa pela reconstrução de identidades onde há lugar para o reconhecimento da dignidade do outro. Este processo pode passar, também, pela compreensão das raízes mais profundas do conflito, tais como as desigualdades sociais e económicas entre as comunidades divididas. Ele requer a participação activa das comunidades no sentido de anteciparem um futuro partilhado. Para tal, deve haver um nível de segurança e liberdade suficientes, de forma a tornar credível a transformação das antigas fontes de divisão e o reconhecimento do passado. Assim, a dinâmica é de longo prazo e de grande complexidade, razão pela qual tem sido descurado por parte da comunidade internacional.

Este processo de reconciliação tem início num contexto de transição política, muitas vezes frágil, no qual alguns países optam pela criação duma Comissão de Verdade e Reconciliação com o objectivo de iniciar ou facilitar uma estratégia de reconciliação nacional. As Comissões de Verdade servem para o reconhecimento e compreensão dum passado conflituoso marcado por violações de direitos humanos. A verdade e o reconhecimento do passado ajudam a estabelecer uma ponte para o futuro, criando uma memória colectiva e uma cultura de debate e de direitos humanos, por oposição à anterior cultura de impunidade.

(CIARI – Centro de Investigação e Análise em Relações Internacionais)

6.2. O filme “In my country”



Bloco I – O Contexto

Imagens da violência do regime do apartheid, na África do Sul.

Palavras do discurso de Nelson Mandela na tomada de posse como Presidente da África do Sul: “Nunca, nunca, nunca mais voltará a acontecer que este belo país permita que se sofra a opressão de um pelo outro...”

1994: fim do regime do apartheid.

Nelson Mandela e outros dirigentes com o seu espírito de reconciliação, ofereceram a amnistia aos responsáveis pela violação de direitos humanos em troca de contarem toda a verdade através da instituição da Comissão de Verdade e Reconciliação.

21.800 Vítimas puderam contar a sua história e enfrentar os seus carrascos na Comissão Verdade e Reconciliação.

Estado Livre de Orange, África do Sul – 1995 na época de Natal

Uma família de africânderes acorda de noite com barulho do gado que está a ser roubado por negros.

O filho diz que tem de ser ele a resolver o problema, acabando por disparar nas pernas do negro que os assaltava por já não considerar a polícia capaz. Deixou de a considerar a sua polícia, já não considera que está no seu país.

O marido da Anna Malan conta aos pais desta que a Anna vai fazer o relato das audiências da CVR. O pai de Anna demonstra o seu desagrado com esse trabalho.

Anna diz “faço porque acredito” e explica que o que a CVR pretende é apenas a verdade.

Conflito interior de Anna: por um lado a sua família sangue do seu sangue e por outro o mundo diversificado em que cresceu e que não quer negar.

- Que sentimentos eram vividos pelos africânderes de África do Sul? Pensavam todos da mesma maneira?

Bloco II – Justiça Africana

Anna Malan chega para conferência de imprensa com os comissários da CVR, onde conhece o seu técnico de som – Dumi - e a sua editora – Felícia.

Conferência de imprensa com jornalistas locais e internacionais:

- Jornalistas questionam a legitimidade da CVR para fazer justiça
- Comissário da CVR fala de uma justiça de paz e de compaixão para unir as pessoas
- Anna fala sobre a justiça da reconciliação
- Jornalista americano negro, Langston, questiona o sentido da CVR se apenas os negros tinham sido vítimas.

Fora da conferência de imprensa Anna dirige-se ao jornalista americano:

- Anna fala de que se pretende a busca da verdade e da paz que obrigam a cedências para que seja possível a convivência de todos
- Langston questiona Anna sobre quais as cedências que os africânderes brancos, como ela, fizeram?

No bar onde estão vários jornalistas, o jornalista americano diz a Dumi que gostaria de se encontrar com o Coronel De Jager, africânder, cujas imagens passaram na televisão e que era

acusado de violar de forma grosseira os direitos humanos durante o regime do Apartheid. Dumi diz-lhe que pode conseguir a entrevista.

Anna volta para ir buscar a fita que se esqueceu com Dumi e volta a confrontar-se com o Langston:

- Langston pergunta-lhe se a justiça africana significa “pedir desculpa”
- Anna pergunta-lhe se ele nunca ouviu falar na palavra ubuntu
- cada um dos dois diz que não quer que o outro tire conclusões sobre o que cada um é apenas baseadas na aparência
- Que novo conceito e que tipo de justiça pretendia a África do Sul para transitar do regime do apartheid para a democracia?

Bloco III – Sessão Comissão Verdade e Reconciliação

Chegada de um autocarro da CVR com pessoas e jornalistas para assistirem às audiências.

O slogan da CVR: “A verdade libertar-nos-á”.

Testemunho de uma mãe cujo filho foi assassinado.

Testemunho de uma mulher que fala do desaparecimento do seu marido e que pede ao agressor, ali presente para contar a verdade.

Presidente da CVR esclarece o agressor de que para que a amnistia seja concedida é necessário que:

- fosse feita uma confissão completa
- ficasse provado que o crime tinha sido praticado por motivações políticas

Confissão do crime pelo agressor. O presidente da CVR pergunta se era necessário esfaquear 37 vezes a vítima? (requisito da proporcionalidade) O agressor fez um pedido de desculpas em público e mostrou-se arrependido.

Anna sai a chorar. Langston pregunta a Dumi porque é que Anna chora e as outras pessoas presentes na audiência não choram? E Dumi responde:

“Para nós nada disto é uma surpresa, nós já chorámos durante anos.”

Todos os jornalistas (locais e internacionais) fazem a reportagem do que aconteceu na CVR para que fossem transmitidos na África do Sul e em todo o mundo.

Anna volta a casa onde a sua empregada negra ouvia o relato na rádio.

Entretanto a editora da Anna telefona-lhe para lhe dar os parabéns pelo sensacionalismo do seu relato.

- Que requisitos eram necessários para que a amnistia fosse concedida?

Bloco IV – O preconceito: brancos e negros

Langston entrevista o Coronel De Jager na casa deste. Num primeiro momento verifica-se um choque entre raças.

O Coronel De Jager estava a ser acusado pelos seus superiores como psicopata e por torturar e matar por simples prazer.

As audiências da CVR prosseguem.

O relato de um caso de um homem que tinha sido submetido a choques eléctricos e que apenas pede, entre lágrimas, que lhe seja devolvida a sua virilidade.

Reflexão de Anna sobre o que vai vendo e ouvindo nas audiências e no passado vergonhoso que ia sendo revelado.

Anna, Langston e Dumi vão beber um copo por estarem juntos e perturbados com as audiências da CVR.

Têm um furo no pneu.

Lagston pede a Anna para lhe explicar o que é a justiça africana, o que significa ubuntu.

Anna diz que significa que: "estamos todos ligados, o que te magoa a ti também me magoa a mim, o que te afecta a ti também me afecta a mim, afecta todas as pessoas. Quando um africano quer elogiar uma pessoa, diz «Unubuntu». Quer dizer que considera essa pessoa generosa e compassiva. Refere-se à compaixão e ao perdão (...)"

Falam da questão da raça e do significado de ser africano.

Langston perdeu as chaves do carro.

Anna pede um quarto a uma branca que diz que sim, mas depois tem reticências ao ver Langston e Dumi por serem negros.

Dormem os 3 no mesmo quarto: Anna, Langston e Dumi.

Falam da diferença da situação que vivem se estivessem no tempo do apartheid e no momento em que a estão a viver.

Langstone continua a entrevista ao Coronel De Jager.

Falam sobre a razão da necessidade do apartheid, das torturas de ambos os lados.

A população de África do Sul vai ouvindo pela rádio os relatos das audiências da CVR.

Langston é jornalista do Washington Post e discute com um superior pelo facto do artigo que escreveu se encontrar no fim da página 7 e termina ironicamente dizendo que não tem importância uma vez que as vítimas são pretos.

Dumi diz a Langston que nem sempre é uma questão de ser branco ou ser preto, por vezes é cinzento...

Anna dança com Dumi e Langston fica a ver...

- Quais os preconceitos que estão presentes neste bloco do filme?

Bloco V – Vergonha e culpa

Anna recebe na redacção um telefonema de uma senhora que lhe quer mostrar o cadáver da sua filha morta. A história da morte sua filha vai sendo contada ao mesmo tempo durante a entrevista de Langston ao Coronel De Jager (uma impressionante história de tortura, violação e maus tratos).

Anna está em sua casa num almoço de amigos (todos africânderes).

Falam da emigração de africânderes.

Anna, de repente, introduz uma questão: "Pode-se violar por razões políticas?" Depois, contextualiza a questão falando das audiências e contando que os polícias quando violavam detidas justificavam essas violações por ser necessário para extrair informações.

A argumentação contraditória de um dos amigos para justificar o comportamento dos africânderes...

O almoço acaba ali.

Langston lê a publicação do seu artigo no Washington Post com o título "O holocausto sul-africano" onde compara o regime do apartheid ao regime nazi, destacando um dos requisitos do pedido de amnistia perante a CVR: o crime ser praticado por motivações políticas.

Terminando com a pergunta: “Será condição humana todos nós cometermos atrocidades desde que a lei o permita?”

Anna fica revoltada com a notícia de Langston e confrontam-se. Mas depois pedem desculpas um ao outro e Anna reconhece que Langston tinha razão.

Anna fala das histórias e dos sofrimentos intermináveis e do tempo que conseguirão aguentar ouvi-las?

Mais uma audiência da CVR (desta vez a vítima é um africânder) a que Anna assiste e perante mais uma horrenda descrição, Anna perde o controlo de si mesma.

Anna envolve-se com Langston.

Continuação da entrevista de Langston ao Coronel De Jager: o coronel está revoltado pelo facto dos seus superiores lhe terem virado as costas, e lhe terem prometido a amnistia. Mas Langston diz-lhe que precisa de provas.

- Porque é que Anna fica tão revoltada com a notícia de Langston?
- Qual dos requisitos do pedido de amnistia perante a CVR que está aqui em causa?

Bloco VI – Confissão, Perdão, Reconciliação e Ubuntu

Mais uma audiência da CVR: Uma criança negra não tinha voltado a falar desde o dia em que assistiu ao assassinato dos seus pais.

A audiência é do africânder que matou os pais da criança: conta como os matou e que logo após apontou a arma à criança que, pelo facto de não se ter mexido, não foi capaz de a matar e que por isso tinha desobedecido às ordens. E depois diz que não consegue dormir e que sempre que fecha os olhos vê a cara da criança. Diz que quer tomar conta da criança, que lhe paga os estudos e pede por favor para o deixarem fazer alguma coisa. Por fim ajoelha-se aos pés da criança e esta levanta-se calmamente e ... abraça-o.

Anna, Langston e Dumi vão assistir a mais uma audiência da CVR, em Vrystaat, no Estado Livre do Orange, que Dumi esclareceu ser um dos piores no tempo do apartheid. O Estado e o “mundo” em que Anna viveu. A audiência da CVR foi adiada.

Encontro de Langston com os pais de Anna. Ao ouvir a sua mãe a falar com Langston, Anna fica a saber um episódio da vida de sua mãe que desconhecia.

A audiência da CVR começou com Anderson, o negro que trabalha em casa dos pais da Anna. Anderson tinha sido vítima de roubo e acaba a sua audiência perguntando aos carrascos: “Digam porquê que o fizeram para eu os poder perdoar.”

Fora da audiência, Anderson explica a Langston o que significa a palavra Ubuntu:

“Fazemos todos parte uns dos outros, quando aquele polícia me magoa, magoa-o a si. Magoa todas as pessoas deste mundo. Mas também a si próprio.

Nelson Mandela ensinou-nos essa lição, Mr. Whitfield. É americano... Escreva sobre esta verdade que aprendeu na África do Sul. Aceite este cajado. É um cajado muito importante. Ensina-nos que não estamos sós neste mundo. Ubuntu.”

Continuação da entrevista de Langston ao Coronel De Jager. Falam de compaixão, de vergonha. O Coronel dá a sua explicação dos sentimentos que estavam por trás da construção do regime do apartheid, fala da sensação que lhe dava matar uma pessoa, da excitação que isso lhe provocava.

Langston fica transtornado e explica que o que o faz manter a calma foi a vergonha assumida por uma mulher branca e um velho preto com um cajado.

O coronel quer provar que agia sobre as ordens dos seus superiores e conta-lhe a existência de uma quinta que era oficialmente um centro para treinos mas onde na verdade eram praticados maus-tratos para recreio de africânderes, sobretudo para os seus superiores.

- Qual o conceito em que assenta a CVR? Qual o seu significado?

Bloco VII – Verdade e Perdão

Langston e Anna vão à quinta indicada pelo Coronel e ficam horrorizados quando encontram ainda objectos que comprovam a prática de torturas, maus-tratos e cadáveres de pessoas.

A quinta era propriedade e era gerida pelo anterior governo o que o implicava em mortes e assassinatos.

Coronel De Jager ao revelar a existência desta quinta expôs os seus superiores, mas implicou-se a si próprio.

Coronel de Jager pediu que lhe fosse concedida amnistia. Mas apesar do seu pedido ter observado os requisitos: prática de crimes por motivações políticas, obedecendo a ordens dos seus superiores; confissão completa dos factos.

O pedido de amnistia foi recusado uma vez que com base na proporcionalidade, os meios empregues pelo Coronel no cumprimento de ordens superiores não tinham qualquer relação com os objectivos pretendidos. O Coronel De Jager foi a julgamento por 63 crimes de homicídio.

Ao ver a argumentação do coronel justificando-se que tudo o que tinha feito tinha sido em nome do seu país, Anna vai ter com ele para tentar perceber como é que aquele homem poderia considerar correcto o seu comportamento. Anna fica a saber que o seu irmão também esteve envolvido.

Anna vai ter com o seu irmão e fica indignada pelo facto dele ter conseguido utilizar meios tão perversos para mal tratar pessoas. Ele tenta justificar-se, mas nem ele mesmo estava convencido disso... Depois ouve-se um disparo de uma arma. O irmão de Anna acabava de se suicidar.

Depois do funeral do irmão de Anna, a mãe de Anna tem uma conversa com esta. Na conversa conta-lhe que durante o tempo que esteve em Paris, conheceu um poeta chileno e falou de como os dois eram tão diferentes e ao mesmo tempo tão iguais. Revela-lhe que nunca tinha contado ao pai de Anna dizendo que não o tinha feito porque nunca tinha deixado de amar o seu marido. Mas estava consciente de que a mentira fez com que alguma coisa entre os dois tivesse desaparecido. E diz que mesmo quando a verdade não é conhecida, o efeito da mentira permanece. Termina pedindo à filha para que não haja mais mentiras.

Anna vai ter com o marido e conta-lhe o que aconteceu entre ela e Langston. O marido de Anna fica revoltado, mas acabam os dois abraçados, Anna a pedir desculpa e o marido da Anna a dizer que a ama.

Anna vai despedir-se de Langston a quem pede desculpa.

Langston vai jantar a casa de Dumi e quando chegam a casa são assaltados por dois conhecidos de Dumi que o matam pelo facto de Dumi ter entregue vários negros aos africânderes, durante o tempo do apartheid. Dumi morre nos braços de Langston e pede-lhe desculpa.

- Concordas com o slogan da CVR: “A verdade libertar-te-á”? Que verdades foram reveladas?

Bloco VIII – Conclusão

Langston regressa aos EUA e no avião lê o livro que a mãe de Anna lhe tinha oferecido de um poeta que ambos admiravam.

Por amor
Sem lamentos
Mesmo que a bondade
Seja para sempre desperdiçada.

Por amor
Sem lamentos
Mesmo que nunca haja
regresso.

Depois é Anna quem está a pensar num poema:

Devido a ti
Este país já não nos separa
Mas dentro de nós.
Ele respira, apaziguado
Depois de ser ferido
Na sua prodigiosa garganta
Aninhado no meu crânio
Ele canta,
Incendeia-me a língua.

Por um milhar de contos
Foi-me implantada uma nova pele
Fui para sempre mudada.

Quero dizer...
Perdoa-me, perdoa-me, perdoa-me.

21.800 vítimas contaram as suas histórias à CVR.

Foi concedida amnistia a 1.163 criminosos, iniciando o processo de cura das feridas do apartheid.

- O que revelam estes dois poemas?

(Academia Ubuntu)

7. BIBLIOGRAFIA

Azevedo, C. & Menezes, J. W., *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*, Impulso Positivo.

O Processo de Reconciliação na África do Sul, CIARI – Centro de Investigação e Análise em Relações Internacionais.

Drucker, P., *As Organizações sem Fins Lucrativos*, Difusão Cultural.

Stengel, R., *O Legado de Mandela*, Planeta.

www.academiaubuntu.org

www.pt.wikipedia.org



Outros Manuais do Programa de Formação Avançada já disponíveis:

Formações Temáticas

1. Manual de Segurança Alimentar e Nutricional

Formações Metodológicas

1. Manual de Candidaturas a Subvenções da União Europeia
2. Manual de Gestão do Ciclo de Projeto e Guião de Actividades Práticas
3. Manual de Métodos de Promoção da Aprendizagem para a Educação Não-Formal
4. Manual de Planificação Estratégica
5. Manual de Gestão de Subvenções da União Europeia
6. Manual de Animação Comunitária
7. Manual de Seguimento e Avaliação

Contactos úteis:

Ministério da Tutela

Ministério dos Negócios Estrangeiros,
da Cooperação Internacional e das Comunidades
Direcção Geral da Cooperação Internacional
Praça dos Heróis Nacionais
Rua Omar Torrijos
C.P. 190 Bissau
Telemóvel: 660 85 74 / 694 25 90
Email: coop.paane@gmail.com

Unidade de Gestão do Programa

Coordenadora da UGP: Ana Teresa Forjaz
Rua 10, Dr. Severino Gomes de Pina (antigo Edifício Função Pública)
Telemóvel: 662 30 19
Email: ugp.paane@gmail.com



Financiado pela
União Europeia

Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do UE-PAANE – Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais e não pode em caso algum ser tomada como expressão da posição da União Europeia.