



# **ACADEMIA MILITAR**

**Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Artilharia**

## **CARATERIZAÇÃO DO COMANDO E LIDERANÇA DE AMÍLCAR CABRAL**

**Autor: Aspirante de Artilharia Wilmer Delgado Pinto**

**Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) de Infantaria José Carlos Dias Rouco**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2014**



# **ACADEMIA MILITAR**

**Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Artilharia**

## **CARATERIZAÇÃO DO COMANDO E LIDERANÇA DE AMÍLCAR CABRAL**

**Autor: Aspirante de Artilharia Wilmer Delgado Pinto**

**Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) de Infantaria José Carlos Dias Rouco**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2014**

## **Dedicatória**

À minha mãe, Clara Cassamá (in memoriam),  
À Ludmila Teixeira e ao William, pela  
compreensão que me dispensaram,  
Aos meus sobrinhos.

## **Agradecimentos**

É-me grato deixar algumas palavras, à guisa de agradecimentos, a todos quantos possibilitaram a elaboração deste trabalho, nomeadamente ao Tenente-Coronel de Infantaria Dias Rouco, por ter acreditado e aceite a orientação do presente estudo, pela convicção demonstrada acerca das opções assumidas ao longo da realização desta dissertação, pelo profissionalismo e atenção concedida durante a realização da mesma.

Ao meu Diretor de Curso Tenente-Coronel de Artilharia Élio Santos, pela sua disponibilidade e acompanhamento ao longo da realização de todo trabalho.

Ao Tenente-Coronel de infantaria Luís Bernardino, pela leitura, sugestões e correções.

Ao Jurista Mamado Saliu Djaló, por toda a sua contribuição, que vai muito além das informações facultadas. Aproveito outrossim para manifestar o grande orgulho pela colaboração que mantivemos ao longo destes anos.

À professora de português, Dra. Teresa Almeida, a quem agradeço a sua preciosa disponibilidade na revisão do texto.

Ao Malam Cassamá, que sempre afetosamente acolheu as minhas solicitações académicas, o meu sincero reconhecimento pelo apoio e atenção despendida.

Ao Jurista Lesses Cardoso, por me ter concedido dados e informações essenciais.

À Sarita Semedo, pelo encorajamento, ajuda e atenção que sempre me dispensou.

Aos entrevistados, em particular ao Dr. Tomás Medeiros, pelo apoio.

À Academia Militar, pelo que nela aprendi. As minhas palavras de reconhecimento são igualmente estendidas à Biblioteca dessa instituição, na pessoa da D. Paula, pela atenção e disponibilidade.

À Embaixada da República da Guiné-Bissau, na pessoa do seu encarregado de negócios M'bala Fernandes e do Sr. Adido da defesa Tenente-Coronel Fifito Ensali, pelo apoio.

Por último, porque os últimos são sempre os primeiros, quero agradecer à minha família e amigos que me deram forças e compreenderam as ausências.

A todos vós, muito obrigado, pois os vossos prestimosos e valiosos contributos revelaram-se fundamentais para a dissertação produzida.

## **Epígrafe**

“As balas mataram o homem, mas não liquidaram a sua obra”.  
Super Mama Djombo (1983).

## Resumo

O presente trabalho de investigação, intitulado “Caraterização do Comando e Liderança de Amílcar Cabral” tem como objetivo principal caraterizar Amílcar Cabral quanto aos seus atributos e competências de liderança enquanto político e revolucionário. Amílcar Cabral foi Engenheiro Agrónomo, Escritor, Poeta e Pensador. Pertencente à primeira geração de nacionalistas africanos, foi ativista, dirigente político e revolucionário. Fundou as nacionalidades guineense e cabo-verdiana.

Este estudo está dividido em duas partes fundamentais. Na primeira desenvolve-se a sustentação teórica, na qual se recorre à análise documental para abordar a vida política e revolucionária de Amílcar Cabral, bem como para apresentar uma descrição dos modelos de competência de liderança que possibilitaram a caraterização deste líder africano do século XX. Na parte prática do trabalho – a segunda – aplicou-se a análise qualitativa a 15 entrevistas de individualidades que privaram com Amílcar Cabral.

A análise das entrevistas permitiu identificar diversas competências como sendo as mais significativas, tendo em conta as percentagens das respetivas frequências. As competências identificadas foram o carisma, a generosidade, a capacidade de resolução de problemas, a flexibilidade e a adaptabilidade a novas e diferentes situações, visão, uma boa capacidade de estabelecer relações interpessoais e de construir um exemplo, uma referência a seguir.

Concluiu-se com esta investigação que Amílcar Cabral foi um líder carismático que orientou o seu estilo de liderança pela participação e envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisões. Para este líder, o essencial centrava-se no desenvolvimento dos sentimentos de união com base nas vantagens do trabalho de equipa, na confiança recíproca, na superação cultural dos colaboradores, na elevação dos seus padrões de conduta moral e na partilha de conhecimentos e experiências.

**Palavras-chave:** Amílcar Cabral; Político; Revolucionário; Comando e Liderança.

## **Abstract**

My Investigation Essay, entitled “Characterization of the Command and Leadership of Amílcar Cabral” has its main objective in characterizing Amílcar Cabral according to its attributes and Leadership competences while politician and revolutionary. Amílcar Cabral was an Agronomical Engineer, Write, Poet and Thinker. Belonging to the first generation of african nationalists, he was an activist, political chairperson and revolutionary Founder of the Guinea and Cape-Green nationality.

This study is divided in two fundamental parts. On the first part the theoretical support is developed, in which was drawn up in the form of documental analysis to approach the political and revolutionary life of Amílcar Cabral, as well as presenting a description of the competence and leadership models that allow the characterization of this Africa leader of the XX century.

In the practical part of this essay, the qualitative analysis was applied to 15 interviews of individualities that had contact with Amílcar Cabral.

With the closing of the analysis of the interviews it became possible to underline the following competences as the most significant, taking into account the percentages of its frequencies, taking note: charisma, generosity, ability to solve problems, flexibility and adaptability, vision, interpersonal relationships and example.

This investigation concluded that Amílcar Cabral was a charismatic leader that oriented his leadership style through the participation and involvement of its collaborators in the decision making. The fundamental to this leader was centered in the development of the feelings of union, based on the advantages of teamwork, in mutual trust, in the cultural overcoming of the collaborators, in the elevation of his standards of moral conduct and in the sharing of knowledge and experiences.

**Keywords:** Amílcar Cabral; Political; Revolutionary; Command and Leadership.

## Índice Geral

Dedicatória.....	ii
Agradecimentos .....	iii
Epígrafe .....	iv
Resumo .....	v
Abstract.....	vi
Índice Geral .....	vii
Índice de Figuras .....	x
Índice de Quadros e de Tabelas.....	xi
Lista de Apêndices.....	xii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos .....	xii
<b>Parte I – Sustentação Teórica.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 – Enquadramento do TIA.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução .....	1
1.2. Contextualização da Investigação.....	2
1.3. Importância da Investigação e Justificação da Escolha do Tema.....	2
1.4. Definição dos Objetivos da Investigação.....	3
1.5. Delimitação do Estudo.....	4
1.6. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas .....	4
1.7. Hipóteses.....	5
1.8. Orientação Metodológica.....	5
1.9. Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos .....	7
<b>Capítulo 2 – Elementos para a Compreensão da Emergência Política e Revolucionária de Amílcar Cabral .....</b>	<b>9</b>
2.1. Introdução .....	9
2.2. Amílcar Cabral: Um Conspecto Biográfico.....	9
2.2.1. Amílcar Cabral e a sua Integração na Sociedade Portuguesa.....	10
2.2.1.1. Casa de África .....	11

2.2.1.2.	Casa dos Estudantes do Império.....	12
2.2.1.3.	O Centro de Estudos Africanos (CEA) e a “Reafricanização dos Espíritos” .....	14
2.2.2.	O Regresso à Guiné .....	16
2.2.3.	A Experiência Angolana.....	18
2.2.4.	Da Formação dos Movimentos Nacionalistas à Internacionalização das Lutas dos Povos Africanos das Colónias Portuguesas .....	19
<b>Capítulo 3 – Comando e Liderança .....</b>		<b>23</b>
3.1.	Introdução .....	23
3.2.	Do Comando à Liderança .....	23
3.3.	Competências de Liderança – Abordagens Militares .....	25
3.3.1.	Modelo de Formação e Treino da Liderança.....	26
3.3.2.	Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar.....	27
3.4.	Liderança Estratégica.....	28
3.5.	Liderança Carismática .....	29
<b>Parte II – Estudo Empírico.....</b>		<b>30</b>
<b>Capítulo 4 – Metodologia e Procedimentos.....</b>		<b>30</b>
4.1.	Introdução .....	30
4.2.	Método de Abordagem .....	31
4.3.	Técnicas, Procedimentos e Meios.....	31
4.3.1.	Procedimentos de Recolha e Análise de Dados.....	32
4.3.2.	Descrição dos Materiais e Instrumentos Utilizados .....	34
4.1.	Caraterização da Amostra .....	34
<b>Capítulo 5 – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados .....</b>		<b>37</b>
5.1.	Introdução .....	37
5.2.	Apresentação e Análise Qualitativa das Entrevistas – Análise de Conteúdo .....	37
5.3.	Apresentação e Análise Quantitativa das Entrevistas - Frequência.....	46
5.4.	Análise e Discussão dos Resultados .....	47

<b>Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações</b> .....	51
6.1. Introdução .....	51
6.2. Verificação das Hipóteses e Respostas às Questões de Investigação .....	51
6.3. Resposta à Questão Central .....	53
6.4. Reflexões Finais.....	54
6.5. Cumprimento dos Objetivos .....	55
6.6. Limitações da Investigação e Desafio para Futuras Investigações.....	55
Bibliografia.....	56
Apêndices .....	1

## Índice de Figuras

Figura n.º 1 – Modelo metodológico utilizado.....	7
Figura n.º 2 – Modelo estrutural utilizado no trabalho.....	8
Figura n.º 3 – Caracterização percentual da amostra segundo as várias perspetivas de análise.....	36
Figura n.º 4 – Relação temporal da amostra utilizada para com Amílcar Cabral.....	36
Figura n.º 5 – Análise e discussão da dimensão 1.....	48
Figura n.º 6 – Análise e discussão da dimensão 3.....	49
Figura n.º 7 – Análise e discussão da dimensão 5.....	49
Figura n.º 8 – Apêndice B: Esboço de uma divisão segundo formas de relevo.....	5
Figura n.º 9 – Apêndice C: Modelo do iceberg.....	6

## Índice de Quadros e de Tabelas

Quadro n.º 1 – Matriz de codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.....	33
Quadro n.º 2 – Caracterização da amostra.....	35
Quadro n.º 3 – Análise de resultados da questão 1.....	38
Quadro n.º 4 – Análise de resultados da questão 2.....	38
Quadro n.º 5 – Análise de resultados da questão 3.....	39
Quadro n.º 6 – Análise de resultados da questão 4.....	39
Quadro n.º 7 – Análise de resultados da questão 5.....	40
Quadro n.º 8 – Análise de resultados da questão 6.....	41
Quadro n.º 9 – Análise de resultados da questão 7.....	42
Quadro n.º 10 – Análise de resultados da questão 8.....	42
Quadro n.º 11 – Análise de resultados da questão 9.....	43
Quadro n.º 12 – Análise de resultados da questão 10.....	44
Quadro n.º 13 – Análise de resultados da questão 11.....	44
Quadro n.º 14 – Análise de resultados da questão 12.....	45
Quadro n.º 15 – Análise de resultados da questão 13.....	45
Quadro n.º 16 – Análise de resultados da questão 14.....	46
Quadro n.º 17 – Análise quantitativa das entrevistas.....	47
Quadro n.º 18 – Apêndice C: Categorias das competências.....	7
Quadro n.º 19 – Apêndice D: Discrição dos princípios da liderança.....	8
Quadro n.º 20 – Apêndice E: Descrição das categorias levantadas na análise de conteúdo.....	9
Tabela n.º 1 – Domínios e tipos de competências associadas à liderança.....	27
Tabela n.º 2 – Análise e discussão da dimensão 2.....	48
Tabela n.º 3 – Apêndice D: Discrição dos estilos de liderança.....	8

## Lista de Apêndices

Apêndice A – O Legado de Amílcar Cabral.....	2
Apêndice B – Caraterização da Guiné Portuguesa .....	4
Apêndice C: Iceberg de Spencer e Spencer .....	5
Apêndice D – Descrição dos Princípios e Estilos de Liderança.....	8
Apêndice E: Descrição das Categorias e das Dimensões do Estudo.....	9
Apêndice F – Guião da Entrevista .....	11
Apêndice F.1 – Carta de Apresentação.....	12
Apêndice F.2 – Transcrições das Entrevistas .....	13
F.2.1 – Entrevista A. ....	13
F.2.2 – Entrevista B.....	20
F.2.3 – Entrevista C.....	23
F.2.4 – Entrevista D .....	25
F.2.5 – Entrevista E.....	29
F.2.6 – Entrevista F .....	33
F.2.7 – Entrevista G .....	37
F.2.8 – Entrevista H .....	41
F.2.9 – Entrevista I.....	45
F.2.10 – Entrevista J.....	48
F.2.11 – Entrevista L.....	51
F.2.12 – Entrevista M.....	54
F.2.13 – Entrevista N .....	57
F.2.14 – Entrevista O .....	59
F.2.15 – Entrevista P .....	61
Apêndice G - Correio Eletrónico Enviado aos Entrevistados para Solicitar Entrevista não Presencial.....	64

## **Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos**

AHD/MNE	Arquivo Histórico Diplomático do Ministério dos Negócios Estrangeiros
Al	Aluno
AM	Academia Militar
AN/TT	Arquivo Nacional Torre do Tombo
APA	American Psychological Association
Art	Artilharia
Asp	Aspirante
Art.º	Artigo
BCGP	Boletim Cultural da Guiné Portuguesa
CEA	Centro de Estudos Africanos
CEGP	Comissão Executiva do Centro de Estudos da Guiné Portuguesa
CEI	Casa dos Estudantes do Império
CIDAC	Centro de Intervenção e Desenvolvimento Amílcar Cabral
CLSTP	Comité de Libertação de São Tomé e Príncipe
CONCP	Conferência das Organizações Nacionalistas das Colónias Portuguesas
Dr.	Doutor
Dra.	Doutora
Ed.	Edição
EME	Estado-Maior do Exército
Entrev.	Entrevista
et. al.	et aliae (e outros – para pessoal)
etc.	et aliae (e outros – para coisas)
EUA	Estados Unidos de América

- Exmo. Excelentíssimo
- FAO Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (Food and Agriculture Organization of the United Nations)
- FARP Forças Armadas Revolucionárias do Povo
- FFAA Forças Armadas
- fl. Folha
- FLGCV Frente de Libertação da Guiné e Cabo Verde
- FM Manual de Campanha (Field Manual)
- FMS Fundação Mário Soares
- FRAIN Frente Revolucionária Africana para a Independência das Colónias Portuguesas
- FRELIMO Frente de Libertação de Moçambique
- GM Guerra Mundial
- GNR Guarda Nacional Republicana
- GPRA Governo Provisório Revolucionário de Argélia
- H. Hipóteses
- IAEM Instituto de Altos Estudos Militares
- IAN/TT Instituto Arquivo Nacional Torre do Tombo
- ISA Instituto Superior da Agronomia
- MAC Movimento Anticolonialista
- MINA Movimento de Novos Intelectuais de Angola
- MING Movimento de Independência da Guiné
- MLCP Movimentos de Libertação das Colónias Portuguesas
- MLG Movimento da Libertação da Guine
- MLNCP Movimento de Libertação Nacional das Colónias Portuguesas
- MPLA Movimento Popular de Libertação de Angola
- MUD Movimento de Unidade Democrática

NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte (North Atlantic Treaty Organization)
NEP	Normas de Execução Permanente
n.º	Número
Of.	Oficial
ONU	Organização das Nações Unidas
p.	Página
PAI	Partido Africano da Independência
PAICV	Partido Africano da Independência de Cabo Verde
PAIGC	Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo Verde
Para.	Parágrafo
PCA	Partido Comunista Angolano
PCP	Partido Comunista Português
PIDE	Polícia Internacional e de Defesa do Estado
PLUAA	Partido da Luta Unida dos Africanos de Angola
pp.	Páginas
PSP	Polícia de Segurança Pública
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
s.d	Sem data
s.e	Sem editor
Segs.	Seguintes
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
UPA	União dos Povos de Angola
UR	Unidade de Registo
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
V.Ex. <sup>a</sup>	Vossa Excelência

Vol. Volume

# Parte I – Sustentação Teórica

## Capítulo 1

### Enquadramento do TIA

#### 1.1. Introdução

A atualidade, global e intrincada, que se caracteriza por transformações de ordem económica, social, cultural, política e tecnológica, tem impulsionado profundas e constantes alterações nos vários domínios da vivência humana. Estas mudanças são significativas no mundo das organizações. Naturalmente, a Instituição Militar, como reflexo da sociedade em que se insere, não está alheia a este fenómeno. Nesta senda de pensamento, a Academia Militar (AM), sendo um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar (Portaria n.º 22/2014, de 31 de janeiro), tem vindo a dotar os seus alunos de conhecimentos científicos e técnicos, com o objetivo primordial de formar (a nível tático) comandantes adestrados, habilitados ao desempenho de funções de comando, direção e chefia que, de preferência, assumam o papel de líderes de forma permanente.

Atualmente vivemos numa sociedade globalizada, em que a liderança constitui um conceito ubíquo e incontornável para o sucesso das organizações (Colarusso & Lyle, 2014). Assim, o estudo de personalidades que se distinguiram na História e que revelaram capacidades de liderança relevantes assume, cada vez mais, um papel de relevo para as novas gerações que, através do exemplo, melhoram e desenvolvem as suas capacidades de comando e liderança. Neste contexto, nasce o desejo de se abordar nesta investigação aplicada uma temática relacionada com a *“Caracterização do Comando e Liderança de Amílcar Cabral”*.

O presente capítulo faz o enquadramento da investigação e justificação do tema, define os objetivos gerais e específicos que se pretendem atingir nesta investigação, e apresenta a Pergunta de Partida e as Perguntas derivadas, bem como a estrutura da investigação. É ainda descrita a orientação metodológica e o modelo de investigação adotado. Por fim, faz-se uma síntese dos vários capítulos que compõem este trabalho.

## **1.2. Contextualização da Investigação**

Na História da Humanidade sempre existiram personalidades civis e militares que exerceram ações de liderança de forma extraordinária e cujos ideais permanecem no tempo e no espaço. Com efeito, essas figuras deixaram o seu legado até à atualidade (Vieira, 2014).

O período das independências dos países africanos, no final dos anos 50 e início dos anos 60, marca uma etapa importante na vasta luta para a emancipação dos povos africanos. Foi um período que suscitou esperança nos povos africanos, caracterizado como uma fase crucial para um desenvolvimento endógeno sustentado pela autonomia política dos povos e pelo controlo das riquezas naturais. Para Dembele (2009) a luta, a guerrilha, o partido ou movimentos revolucionários eram interpretados nesta fase da História africana como meios destinados a alcançar um fim (a sociedade de Homens livres e fraternos). Assim, neste processo de autonomização, distinguiram-se vários líderes africanos, entre os quais Amílcar Lopes Cabral, um Engenheiro Agrónomo, escritor, poeta e pensador, ativista e dirigente político, revolucionário pertencente à primeira geração de nacionalistas africanos. Assim, Amílcar Cabral distingue-se como líder enquanto fundador do PAIGC (Partido Africano para Independência da Guiné e Cabo Verde).

## **1.3. Importância da Investigação e Justificação da Escolha do Tema**

A relevância da compreensão do fenómeno liderança torna-se, progressivamente, patente ao nível institucional pois, em boa medida, existe uma necessidade eminentemente prática no sentido de desenvolver líderes eficientes e eficazes nos processos e atitudes de liderança. Parafraseando Vieira (2002, p.5), as rápidas e profundas mudanças que caracterizam século XXI exigirão dos líderes militares “caráter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer com oportunidade”.

Na verdade, o advento de novos paradigmas pressupõe a necessidade de desenvolver competências que conjuguem os saberes (domínio cognitivo, domínio psicomotor e domínio comportamental ou afetivo), harmonizando conhecimentos e aptidões.

Em janeiro de 2013, durante um fórum internacional para assinalar o quadragésimo aniversário da morte de Amílcar Cabral, na Cidade da Praia, o fundador das nacionalidades Guineense e Cabo-Verdiana foi caracterizado como “...um ícone do nacionalismo moderno (...) um proeminente líder africano e mundial...” (Rascke, 2013, p.1).

Amílcar Cabral representa a síntese de um período revolucionário em África, o estudo dos seus ideais, da sua visão patriótica, da sua prática de comando e liderança torna-se extremamente importante para as novas gerações, a ponto de julgarmos que devia servir de inspiração face aos novos desafios que se colocam a todos, enquanto cidadãos guineenses.

#### **1.4. Definição dos Objetivos da Investigação**

Segundo Sousa e Baptista (2011, p. 26) o “objetivo do estudo indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir (...) tanto os objetivos gerais como os específicos permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais”.

De uma forma transversal, o objetivo geral desta investigação prende-se com o desígnio de caracterizar os comportamentos do comando e liderança de Amílcar Cabral. Neste sentido, e tendo em conta a pertinência em particularizar o objetivo geral desta investigação, pondera-se verificar com base nas teorias de liderança e respetivos modelos de competências, as capacidades e atitudes de liderança que tornaram Amílcar Cabral uma figura incontornável na Guiné e em Cabo Verde.

Perante o exposto, considera-se conveniente identificar os seguintes aspetos tidos como objetivos específicos:

- A caracterização da vida de Amílcar Cabral, de modo a compreender as principais competências inerentes à sua personalidade enquanto referência nacional e internacional;
- Caracterizar Amílcar Cabral quanto aos seus atributos e qualidades;
- Identificar as competências de comando e liderança de Amílcar Cabral à luz dos modelos de competência presentes na revisão da literatura.

### 1.5. Delimitação do Estudo

A materialização do estudo que se pretende desenvolver depende substancialmente da delimitação da abordagem. Conforme refere Fortin (2009, p. 39) “Para que o estudo seja realizável, o domínio deverá ser delimitado”. Assim, o presente trabalho incide essencialmente sobre a vida política e revolucionária de Amílcar Cabral, dando-se ênfase ao período do comando de PAIGC (1959 à 1973) que culminaria com a emancipação política da Guiné e de Cabo Verde.

Desta forma, limitaremos a nossa investigação à caracterização de Amílcar Cabral segundo as dimensões relacionadas com o Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar (Rouco, 2012) e o Modelo de Formação e Treino (Vieira, 2002). Por fim, abre-se um espaço ao levantamento das novas dimensões extraídas da análise de conteúdo.

### 1.6. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

Para Quivy e Campenhoudt (2013, p. 34) “traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida só será útil se essa pergunta for corretamente formulada”. Estes autores mencionam clareza, exequibilidade e pertinência como sendo qualidades importantes a ter em conta na definição da pergunta que servirá do fio condutor ao longo de toda a investigação. Assim, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

**“Quais foram as competências de comando e liderança que distinguiram Amílcar Cabral?”.**

Tendo em conta a pergunta de partida levantada, que serviu de fio condutor ao longo deste trabalho com o intuito de facultar uma resposta apropriada à problemática da investigação<sup>1</sup>, e considerando igualmente a natureza do estudo que nos propusemos desenvolver, bem como a revisão da literatura efetuada, derivam questões pertinentes que orientam no desenvolvimento da pesquisa. Eis as perguntas derivadas que se propõem:

---

<sup>1</sup> A problemática da investigação científica engloba três momentos, consistindo o 1.º em “identificar e descrever as diferentes abordagens do problema e, por outro, em detetar as ligações e oposições que existem entre elas”, o 2.º momento trata-se de “conceder uma nova problemática”. Por fim, encontramos o 3.º momento, no qual destina-se a “explicar a nossa problemática” (Quivy e Campenhoudt, 2013, p. 103-105).

**Questão derivada 1:** Quais foram as aptidões reveladas por Amílcar Cabral no seu exercício de comando?

**Questão derivada 2:** Em que circunstâncias as competências de liderança de Amílcar Cabral foram mais salientes?

**Questão derivada 3:** Terá Amílcar Cabral, enquanto político e revolucionário, apresentado as mesmas características de liderança?

**Questão derivada 4:** Quais foram os traços e estilos de liderança que Amílcar Cabral apresentou durante a sua vida?

## 1.7. Hipóteses

Face às questões levantadas surgem as seguintes hipóteses (H):

**H1:** Amílcar Cabral revelou grande capacidade de persuasão na sua conduta de comando, capaz de aglutinar subordinados à volta dos objetivos traçados.

**H2:** As mestrias de liderança de Amílcar Cabral foram mais visíveis no período do comando do PAIGC, particularmente na fase da internacionalização da luta armada dos povos africanos das colónias portuguesas.

**H3:** Amílcar Cabral apresentou os mesmos atributos de liderança independentemente do contexto (político ou revolucionário).

**H4:** O desenvolvimento de Capital Humano foi sempre assegurado por Amílcar Cabral, que baseava a sua liderança no diálogo, no intercâmbio de ideias e no envolvimento dos subordinados na tomada de decisão.

## 1.8. Orientação Metodológica

Com o desígnio de tornar a nossa investigação exequível em termos científicos, elaborou-se o presente trabalho de acordo com as *Normas de Execução Permanente (NEP) 520/2.ª* de 01 de junho de 2013. Nas situações que não venham esclarecidas nestas normas, recorrer-se-á às normas *American Psychological Association [APA]* (2014), referentes à 6.ª edição (ed.). Os autores de referência utilizados na metodologia foram Sarmiento (2013) e Quivy e Campenhoudt (2013).

Segundo Sarmiento (2013, p.7), é coerente utilizar mais de um método na realização de um determinado estudo científico com o propósito de encontrar respostas aceitáveis para as perguntas de investigação. Assim, na elaboração do presente trabalho recorreremos ao **método histórico**, para caracterizar a vida de Amílcar Cabral e compreender as principais qualidades inerentes a sua personalidade; ao **método crítico**, na elaboração da grelha com as dimensões de estudo através das diversas teorias e respetivos modelos da liderança; ao **método relacional**, para a confrontação entre as várias categorias levantadas e a grelha que contém as dimensões do estudo; ao **método inquisitivo**, concernente às entrevistas e ao **método dedutivo**, para particularizarmos o estudo que nos propusemos desenvolver.

Na realização deste trabalho começou-se por alargar perspetivas de análise com base na pesquisa documental através de revistas e artigos científicos, manuais militares, livros, trabalhos teóricos e declarações políticas de Amílcar Cabral, bem como teses e jornais da época. Este processo destina-se a enquadrar todo o trabalho e proporcionar uma perspetiva de revisão da literatura que incida na esfera de conhecimento sobre qualidade, atributos e competências de liderança.

Na primeira fase desta investigação procurou-se, com base na análise documental efetuada, caracterizar a vida de Amílcar Cabral e encontrar os principais modelos de competência da liderança que possibilitarão caracterizar as condutas do comando e da liderança de Amílcar Cabral.

Através da análise crítica às diversas teorias e modelos de liderança elaborou-se, na segunda fase desta investigação, uma matriz com as respetivas dimensões: o superior (Eu), o subordinado e os pares (relação com os outros); Aptidões técnicas; Reações perante situações críticas; e Organizações.

Na fase subsequente, debruçamo-nos sobre o trabalho de campo, baseado em várias entrevistas a indivíduos que conviveram com Amílcar Cabral. Através da análise de conteúdo, definiram-se várias categorias que, posteriormente, foram confrontadas com a matriz elaborada na segunda fase. A Figura n.º1 ilustra as diversas etapas do processo de investigação adotado.

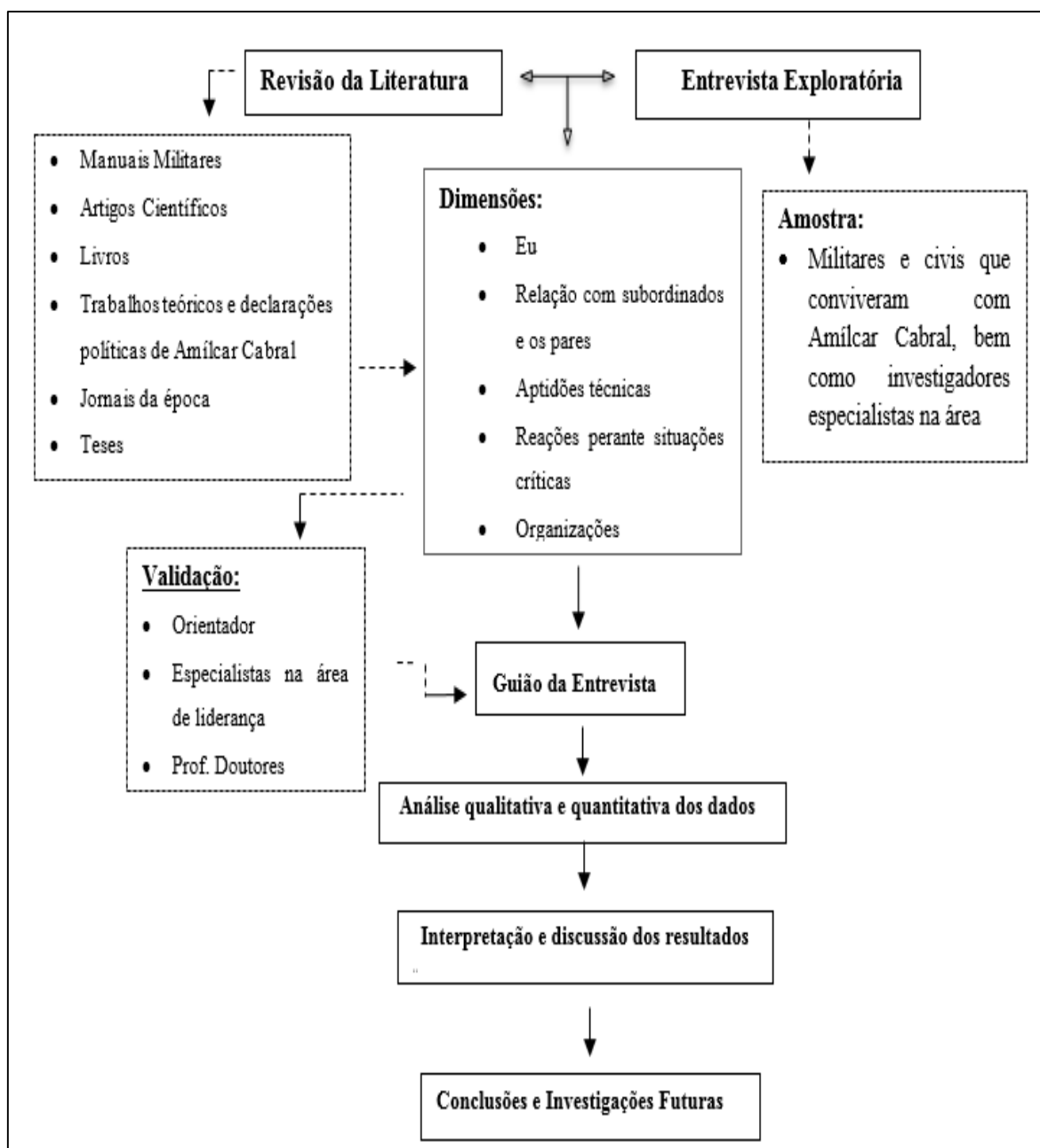


Figura n.º 1 – Modelo metodológico utilizado.

## 1.9. Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos

O trabalho em causa está dividido em duas partes: parte teórica (I) e parte prática (II), sendo que a Parte Teórica contempla três capítulos. O primeiro é a introdução, alusivo ao enquadramento da temática a estudar. Os capítulos 2 e 3 correspondem à revisão de literatura

e nos quais desenvolvemos uma abordagem à vida política e revolucionária de Amílcar Cabral, bem como as dimensões a estudar no contexto do comando e da liderança.

A Parte Prática está dividida em três capítulos: no primeiro capítulo – Metodologia e Procedimentos, procuramos dar uma solução lógica à problemática da investigação. O segundo capítulo – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados, mostra os dados obtidos através da metodologia aplicada. Por fim, são apresentadas as Conclusões e Recomendações, em que se evidenciou a verificação das hipóteses, as respostas às questões derivadas e à questão central levantada no início da investigação, as Propostas e Recomendações para próximas investigações, assim como as limitações/dificuldades encontradas durante o trabalho.

Uma vez que seria impossível suplantar as dificuldades na elaboração deste trabalho sem o contributo de obras, documentos e investigações da autoria de outros autores, apresentamos, por último, as referências bibliográficas, os apêndices.

A Figura n.º 2 apresenta o modelo estrutural utilizado na realização desta pesquisa.



**Figura n.º 2 – Modelo estrutural utilizado no trabalho.**

## Capítulo 2

### Elementos para a Compreensão da Emergência Política e Revolucionária de Amílcar Cabral

#### 2.1. Introdução

O século XX marca a época em que, através da arte e da literatura, a “negritude<sup>2</sup>” começou a afirmar-se no plano político-cultural, em que as lendas, a arte e a antropologia cultural africana foram consideradas como algo renovador. Na primeira fase desta resistência pela identificação da África como uma cultura rica e autónoma, com uma história própria e um destino independente, adquiriram notoriedade as figuras de Aimé Césaire, Léopold Sédar Seghor, Alioune Diop, Léon Damas, entre outros. Já na fase subsequente surgiram, concomitantemente, personagens históricas, líderes das lutas e dos movimentos sociais, como kwame N’Krumah, Sékou Touré, Frantz Fanon e Amílcar Cabral, no qual centraremos o nosso trabalho (Medeiros, 2012).

Pretende-se com este capítulo enquadrar, no tempo e no espaço, os principais eventos sociais que possibilitaram o aparecimento de Amílcar Cabral como uma personalidade marcante na política africana do século XX, o que pressupõe um conspecto biográfico, conforme sustenta Carr (2006, p. 159) “...a história é, de uma maneira geral, um registo daquilo que as pessoas fizeram, não do que deixaram de fazer ...”. As obras que assinalam esses feitos são as biografias.

#### 2.2. Amílcar Cabral: Um Conspecto Biográfico

A 12 de setembro de 1924, na freguesia de Nossa Senhora da Graça, em Bafatá, na Guiné (então território português), nasceu Amílcar Lopes Cabral, filho de Juvenal Lopes Cabral e de Iva Pinhel Évora, imigrantes cabo-verdianos que se conheceram na Guiné à procura de melhores condições de vida. Juvenal Cabral foi um funcionário colonial

---

<sup>2</sup> A “negritude” é um movimento literário sustentado por um conceito dinâmico de carácter político, ideológico e cultural. Portanto, um conceito multifacetado que deve ser compreendido a luz de diversos contextos históricos (Domingues, 2005, pp. 25-28).

razoavelmente abastado, nascido de uma família mestiça. Aos 21 anos emigrou para a Guiné à procura do seu primeiro emprego, onde começou a sua carreira profissional na administração pública. Dois anos depois enveredou pelo ensino, sendo professor primário numa pequena povoação de Cacine (sul da Guiné). Posteriormente circularia por várias escolas, em diversas localidades da colónia, nomeadamente Bafatá, onde veio a conhecer Iva Pinhel Évora (natural de Santiago) com quem casou. Dessa união viria a nascer Amílcar Cabral (Tomás, 2007, pp. 37-42).

Em novembro de 1932 Juvenal Cabral regressa definitivamente a Cabo Verde, onde Amílcar Cabral efetua os seus estudos primários na cidade da Praia, seguidamente inscreve-se no Liceu Gil Eanes, em S. Vicente. Em 1944 termina os estudos liceais com distinção e, em agosto de 1945, foi contemplado, por concurso, com uma bolsa de estudos<sup>3</sup> concedida pela Casa dos Estudantes do Império (CEI) para frequentar, em Portugal, o curso de Agronomia (Sousa, 2011).

### **2.2.1. Amílcar Cabral e a sua Integração na Sociedade Portuguesa**

O período compreendido entre o fim da II Guerra Mundial (GM) e meados da década de 60 marca a etapa decisiva na história de Portugal e das colónias (Laranjeira, 1996). Amílcar Cabral chega a Lisboa nessa época, caracterizada pelas profundas transformações relacionadas com o fim da II GM e o início da Guerra Fria, a criação da Organização das Nações Unidas (ONU) e a conseqüente inauguração jurídica da era anticolonial do século XX. Com efeito, na carta de São Francisco de 1945 já se legitimava o princípio de autodeterminação dos povos, expresso nos artigos 1.º e 2.º que, quando interpretado (segundo matriz anticolonialista), coincidia com o direito da integridade territorial, previsto nos artigos 2.º e 4.º (ONU, 1945) da mesma carta.

Quando, em 1945, Amílcar Cabral desembarcou pela primeira vez no cais de Alcântara, a conjuntura interna e externa não era favorável ao Estado Novo. Portugal deparava-se com uma acentuada agitação de ordem social e laboral e, do ponto de vista político, múltiplas conspirações estavam a ser tecidas contra o regime (Soares, 1974). Esta acentuada oposição ao regime, nos mais variados sectores da vida portuguesa (agregada ao

---

<sup>3</sup> No âmbito da proteção e defesa dos interesses dos estudantes ultramarinos a CEI prevê na alínea b) do n.º1 do art.º 3º do seu estatuto, a concessão de bolsas de estudos aos estudantes naturais das respetivas províncias, que concluírem o secundário com média não inferior a 14 valores, terem boa conduta moral e cívica, etc.

contexto europeu e mundial), justificava a razão pela qual o Estado Novo tinha de se adaptar ao contexto vigente. Assim, com a prometida abertura democrática e a convocatória de eleições livres, nasce, em outubro de 1945, o Movimento de Unidade Democrática (MUD) que congregava socialistas e republicanos. No ano seguinte constitui-se a sua célula juvenil, onde Amílcar Cabral e Agostinho Neto, entre outros estudantes africanos, se incorporaram (Sousa, 2011).

De acordo com o ativista santomense Tomás Medeiros (Entrevista, 16 de fevereiro de 2014), a primeira fase da vida de Cabral no território lusitano era orientada, essencialmente, pelos aspetos inerentes aos estudos e a participação nas atividades de militância política, até estabelecer encontro com outros estudantes africanos das diferentes universidades de Lisboa, nomeadamente Marcelino dos Santos, Mário de Andrade, Agostinho Neto, entre outros. Foi um encontro, como diria Che Guevara (1985, p. 203), em que “o homem deixa de ser escravo e instrumento do meio e converte-se em arquiteto do seu próprio destino”. Medeiros salienta ainda que então conjuntura peculiarmente sensível na Europa acabou por influenciar a juventude dos estudantes africanos, promovendo neles um reflexo criador que facilitou a mobilização e a organização de estudantes e intelectuais africanos, bem como o desenvolvimento das suas atividades político-ideológicas. Como consequência, a PIDE (Polícia Internacional e de Defesa do Estado) começava a ficar cada vez mais atenta. Neste contexto, impunha-se encontrar um espaço próprio, relativamente alheio aos olhos da PIDE, onde podiam desenvolver as suas ações de forma independente e não incorporados nos movimentos de esquerda como o PCP e/ou na sua célula juvenil. Desde logo, a pergunta impunha-se: Onde? E Como?

#### **2.2.1.1. Casa de África**

A Casa de África era uma organização criada no rescaldo da República, dirigida por Artur de Castro, jornalista de origem santomense, cujas ideias eram fundamentalmente sensíveis à ideologia colonial difundida pelo Ministério das Colónias. O exercício das suas funções englobava também o porta-voz da comunidade africana em Portugal. A organização dispunha de uma sede própria e de alguns recursos materiais, todavia não desenvolvia quaisquer atividades, na medida em que Artur de Castro recusava propostas levantadas pelo

grupo<sup>4</sup> (Medeiros, 2012). Assim, conforme Escritor Russo Oleg Ignatiev (1975, pp. 33-34), em 1949, e por iniciativa de Amílcar Cabral, o grupo tentou (sem êxito) apoderar-se da direção da Casa de África, no sentido de a revitalizar. Apercebendo-se das atividades subversivas de Amílcar Cabral e seus amigos, Artur de Castro reagiu com determinação. A PIDE fez averiguações sobre o assunto.

Na primeira lista de averiguações da PIDE/DGS a que tivemos acesso, datada de novembro de 1950 (e não de 1949, conforme sustenta Oleg Ignatiev), constam seis nomes, a saber: Amílcar Cabral, Mário Pinto de Andrade, Marcelino dos Santos, Orlando António da Costa, Fernando Leite Velho e Carlos Torres de Sousa<sup>5</sup>.

### 2.2.1.2. Casa dos Estudantes do Império

Malograda a tentativa de revitalização da Casa de África, desta feita, o objetivo era a CEI, associação de estudantes das províncias ultramarinas portuguesas, oficialmente fundada em 1944, por sugestão de então Ministro das Colónias, Vieira Machado, e do comissário da Mocidade Portuguesa, Marcelo Caetano (Laranjeira, 1996). A Casa era uma organização politicamente neutra por determinação estatutária. Conforme estabelecido no art.º 4.º “A Casa dos Estudantes do Império não tem interferência em assuntos de carácter político ou religioso, sendo-lhe absolutamente vedado interferir em assuntos de tal natureza”. Era uma associação que visava proteger e defender os interesses materiais e de bem-estar social dos estudantes ultramarinos (art.º 3.º).

Para garantir a simplicidade administrativa, a Casa era subdividida em seções: Cabo Verde, Angola, Moçambique, Goa, Macau e Timor. Dispunha de uma sede, com um salão onde se podiam fazer conferências ou festas-convívio, uma cantina e um boletim informativo e cultural, designado “*Mensagem*”<sup>6</sup>.

Aquando da frequência regular do grupo à CEI, a direção da associação era particularmente dominada por estudantes filhos de colonos, que partilhavam das ideologias

---

<sup>4</sup> Constituído por Cabral e os seus companheiros estudantes africanos, simpatizantes da ideologia nacionalista, que mais tarde, Mário de Andrade chamaria de “Geração de Cabral” e Pepetela por “Geração de Utopia”.

<sup>5</sup> Instituto dos Arquivos Nacionais/ Torre do Tombo [IAN/TT] – PIDE/DGS, processo 329/46, “Casa dos Estudantes do Império”, SR, NT 2537/2538, pasta 5, fl.377.

<sup>6</sup> Centro de Investigação para o Desenvolvimento Amílcar Cabral [CIDAC] - Casa dos Estudantes do Império: estatutos, pequena história e circular nº1 da Mensagem / [compilado por] CIDAC. - [Lisboa]: Casa dos Estudantes do Império, [1948-1957?]. - Pag. Var, BAC – 0242.

do Estado Novo. No entanto Amílcar Cabral participa ativamente nas atividades desenvolvidas pela casa e publica os seus textos literários no “*Mensagem*” (Medeiros, 2012, p.46).

Na CEI, Cabral desempenhou várias funções administrativas, nomeadamente enquanto Secretário da Direção da Seção das Ilhas de Cabo Verde, Guiné e São Tomé. Em 1951 assume mesmo a Vice-presidência da Casa. No entanto, as suas atividades não se limitariam ao exercício das funções administrativas. No âmbito cultural, foi Presidente do Comité de Cultura e colaborador do “*Mensagem*” (Sousa, 2011).

Os anos de atividade na CEI, em consonância com a influência da negritude e do pan-africanismo<sup>7</sup>, facultaram aos estudantes africanos uma progressiva consciencialização histórica, política e cultura, uma viragem gradual orientada para a autonomização e defesa dos interesses do Homem africano. É conveniente lembrar que, em janeiro de 1949, Cabral escreve uma carta à amiga Maria Helena Rodrigues, que mais tarde veria a ser a sua primeira esposa, revelando a principal razão da sua vida, que consistia na dedicação à transformação da condição humana dos povos africanos, por meios não exclusivamente culturais (Andrade, 1980, pp. 31-32). No texto em prosa “*Hoje e Amanhã*”, é possível observar essa preocupação da emancipação social do Homem em geral e dos africanos em particular, ao afirmar “...desde que entrei na casa dos vinte, uma ideia teimosa tem ocupado o meu cérebro, chocando-se de encontro a outras ideias, outras preocupações” e continuava “nós vivemos hoje a era das constantes preocupações (...) filho das preocupações que tanto me afligem (...) os anseios são vontades firmes de colaborar para o progresso de todos, e as esperanças não são pontos de interrogação; são realidades<sup>8</sup>”.

A afinidade ideológica que ligava os estudantes africanos possibilitou a formação de espírito do grupo e desenvolvimento de atividades em torno de organizações antifascistas, como o Movimento da Paz, o MUD-Juvenil e o PCP. Assim, a CEI acabou por se transformar num espaço cultural e político de contestação ao regime e da veiculação da ideologia anticolonial. Em virtude dessa situação desfavorável para o regime, a PIDE informou o Ministro das Colónias (em abril de 1951) sobre as atividades pró-comunistas desenvolvidas

---

<sup>7</sup> Uma doutrina que pugna pela unidade política da África, que procura conceber o governo dos africanos, por africanos para os africanos, respeitando as minorias raciais e religiosas que queiram viver em África com a maioria negra (Santos, 1968, p.17).

<sup>8</sup> CIDAC – Amílcar Cabral, “*Hoje e Amanhã*”, *Mensagem: boletim da Casa dos Estudantes do Império*. M.lit. 664 A-B.

na Casa. Neste contexto, o governo optou por nomear uma Comissão Administrativa para dirigir a Casa durante maio de 1952 a fevereiro de 1957<sup>9</sup>.

### **2.2.1.3. O Centro de Estudos Africanos (CEA) e a “Reafricanização dos Espíritos”**

Extintas as possibilidades de se apoderar da direção da Casa de África e da CEI, a “geração da utopia”, como o escritor angolano Pepetela os designou, encontra uma instituição própria onde pode dar continuidade às suas atividades de consciencialização histórica e cultural. Sita na Rua Ator Vale, 37, na residência da família Espírito Santo, na qual efetivamente funcionou até ao encerramento das suas atividades em abril de 1954 (Medeiros, 2011, pp. 49-50).

O CEA destinava-se a consciencializar os jovens africanos sobre a realidade africana, incentivando-os a pensar a cultura africana, conforme sustenta um dos seus fundadores numa entrevista concedida a Michel Laban (1997, p. 71), ao afirmar “ ... o objetivo era estudar África (...) Era preciso dar a conhecer, conhecermo-nos a nós próprios (...). Era uma Auto consciencialização da cultura africana na sua globalidade (...) e das diversas culturas no quadro continental negro e para lá do mundo negro”.

O ativista Santomense Tomás Medeiros refere que o CEA teve como marco determinante na sua criação o movimento “Vamos Descobrir Angola”, que propunha desenvolver atividades em relação ao “estudo da História de África, da arte popular (...) escrever contos e poemas, imprimi-los e vender livros”. Tomás Medeiros argumenta ainda que “Embora a ideia da criação do Centro tivesse partido de Mário de Andrade, Francisco Tenreiro e Amílcar Cabral, é a este último que advém a responsabilidade de elaborar o Projeto de Programa que veria ser redigido em agosto de 1951” (Medeiros, 2011, p. 49).

As atividades começaram no CEA com um ciclo de conferências subordinadas aos temas *O Pensamento Negro; Os Problemas do Ultramar Português; A Posição do Homem Negro no Mundo; Os Principais Problemas do progresso no Mundo Negro*; entre outros. Da análise de Amílcar Cabral sobre “*A Posição do Homem Negro no Mundo*” e o aprofundamento da “*consciência política*” surgiu a chamada “*Reafricanização ou*

---

<sup>9</sup> IAN/TT – PIDE/DGS, processo 329/46, “Casa dos Estudantes do Império”, NT 2537/2538, pasta 5, fl. 309,313.

*Reconversão dos Espíritos*<sup>10</sup>”, que tinha como objetivo superar os limites estabelecidos pela assimilação cultural (Andrade, 1980, p.43).

No processo da “*Reafricanização*” promoveram-se vários encontros, debates, atividades literárias e culturais, levando estudantes africanos à deveras problematização das suas condições enquanto Homens colonizados. Foi nesse período que se verificou a afirmação da negritude no meio estudantil português, influenciada pela obra literária de Léopold Senghor “*Anthologie de la Nouvelle Poésie Nègre et Malgache*”. Conforme afirma Andrade (1976, p.8), “em 1949 descobrimos a Antologia de Senghor (...) Estudamos o movimento da negritude na expressão literária de Senghor, Aimé Césaire, e também a vigorosa literatura dos negros norte americanos: Encontramos aí uma projeção da nossa condição”.

Amílcar Cabral descobre a Antologia de Senghor através de Mário de Andrade. O impacto que esta obra teve sobre Cabral é-nos descrito nas suas próprias palavras:

“Coisas com que eu não sonhava, poesias maravilhosas escritas por Negros de todo mundo francês, poesias que falam de África, de escravos, de homens, da vida e das aspirações dos homens (...) sublime (...) infinitamente sublime (...)”. Amílcar Cabral prossegue: “este livro transmitiu-me muito, e, entre muitas coisas, a certeza que o Negro está a acordar no mundo inteiro. E não se trata de um despertar egoísta (...) Como escreve Jean-paul Sartre: a negritude não é um estado, é amor” (Cabral citado por Laranjeira, 1996, p.110).

A negritude africana de língua portuguesa teve o seu auge em 1953 com a publicação de “*Caderno de Poesia Negra de Expressão Portuguesa*”, organizado por Mário de Andrade e Francisco José Tenreiro. Ainda no mesmo ano, os autores participaram, juntamente com Amílcar Cabral e Alda do Espírito Santo, na edição especial da revista *Présence Africaine*, sob o tema “*Les étudiants noirs parlent*”. Com uma intensa e diversificada atividade de índole não situacionista, a PIDE intensificou a vigilância sobre o Centro, obrigando à

---

<sup>10</sup>Um processo educativo que se destinava a reforçar consciência revolucionária, repudiar a mentalidade da classe assimilada do país colonizador “...libertando-se dos compromissos de alienação cultural (e, portanto, política), reencontrar as próprias raízes, identificar-se com o seu povo” (Cabral, 1978, p.99). De acordo com Mário Pinto de Andrade num depoimento publicado pelo Jornal “*Nô Pintcha*” (Bissau, 1976), a “*Reafricanização*” constituiu uma força dinâmica que representou a necessidade de transformação da condição social do Homem africano, num processo que permite estabelecer a ponte entre a realidade cultural e as condições de exploração, o que permite superar a conceção racial para englobar o domínio da classe social.

dispersão dos seus dirigentes. De salientar que Amílcar Cabral já tinha regressado à Guiné, em setembro de 1952, para desempenhar funções de engenheiro agrónomo na Estação Agrícola do Pessubé. Em novembro, seguiu-se-lhe a esposa, Maria Helena Rodrigues (Sousa, 2011, pp. 161-164).

### 2.2.2. O Regresso à Guiné

Aquando da chegada de Amílcar Cabral à Guiné<sup>11</sup>, estava pendente o recenseamento agrícola que parte de uma iniciativa da FAO (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*), com a qual Portugal havia contraído o compromisso de realizar o recenseamento o, que por falta de verbas e de pessoal, só veio a acontecer em 1953. Sendo confiada a Amílcar Cabral a missão de “estudar, planear e executar<sup>12</sup>” o mesmo. Esta foi uma ocorrência de sorte, como diria Basil Davidson (1975, p. 29), porque “... durante dois anos, de 1952 a 1954, Cabral viajou por todo o território da Guiné, adquirindo um conhecimento pormenorizado do País e, como em breve se apareceu, preparando-se excelentemente para o que haveria de vir”.

Ao longo da sua permanência na Guiné, enquanto agrónomo, Cabral desempenhou as funções na Estação Agrária Experimental de Pessubé, sendo vogal e membro da Comissão Executiva do Centro de Estudos da Guiné Portuguesa (CEGP)<sup>13</sup>.

Numa fase posterior ao recenseamento agrícola, Cabral diligenciou para a formação de um clube desportivo e recreativo em Bissau que, segundo uma nota da PSP<sup>14</sup> (Policia de Segurança Pública), era reservado aos “filhos da Guiné” para a prática de futebol e “o desenvolvimento de atividades nativistas, incluindo uma biblioteca para elevar o nível dos seus associados<sup>15</sup>”.

---

<sup>11</sup>Ver breve caracterização da Guiné, enquanto Província Ultramarina, no Apêndice B.

<sup>12</sup>Boletim Cultural da Guiné Portuguesa (BCGP), Vol. IX, n.º 34, abril de 1954, pp. 207 e segs. “Boletim Informativo” foi criado em 1953; foram publicados quatro números (o n.º4/5 é duplo), inseridos no jornal *Ecos da Guiné* (Bolama).

<sup>13</sup>BCGP, n.º25, de 24 junho de 1954, p. 294.

<sup>14</sup>As primeiras notas sobre movimentações subversivas em Bissau pertencem ainda à PSP. Uma vez que a rede da PIDE foi completada na sequência da Portaria n.º 16750, de junho de 1958.

<sup>15</sup>Sobre o assunto, há arquivos por consultar. Quanto ao “Arquivo da PIDE/DGS” e ao “Arquivo António Salazar” ver Aristides Pereira, 2002, *Guiné-Bissau e Cabo Verde - uma luta, um partido, dois Países*, Lisboa, Editorial Notícias, pp. 81-84.

No âmbito do clube desportivo, múltiplas reuniões e bailes teriam sido organizados para angariação de fundos que posteriormente seriam aplicados para fins políticos (Ndjai, 2013). Na verdade, Cabral tentou, sem êxito, disfarçar as atividades políticas com a formação de um clube desportivo e recreativo. Não obstante, conseguiu insinuar a ideia de associativismo, como sustenta Luís Cabral numa entrevista concedida ao Leopoldo Amado (2006, para. 14) “...O projeto de associação começava a tomar corpo e a ter aceitação, enquanto o Amílcar provava não estar disposto a recuar diante das dificuldades. E a denúncia surgiu...”. A não admissão no clube de indivíduos que não fossem originários da Guiné acabou por gerar dissidências, deixando os intentos do seu mentor à vista. Assim, o clube funcionou por um período efêmero, até a sua interdição pelas autoridades coloniais (Sousa, 2011).

Em 1955, foi criado em Bissau, na clandestinidade, o Movimento de Independência da Guiné (MING), cuja fundação, segundo alguns autores<sup>16</sup>, se deveu a Amílcar Cabral. Outros autores<sup>17</sup> atribuem, porém, a sua formação a Rafael Barbosa. De acordo com Oleg Ignátiev (1984), Cabral participava nas atividades do MING e fazia parte da sua direção. Ainda assim, o movimento nunca teve ação política.

Em março do mesmo ano, por razões de saúde, Cabral foi obrigado a abandonar a Guiné, a conselho dos médicos (Sousa, 2011, p.180). Com efeito, no relatório da PSP enviado posteriormente para Lisboa sobre a conduta de Amílcar e da sua esposa ao longo da sua estada na Guiné, consta que “...durante a sua permanência nesta província, o engenheiro Cabral e a sua mulher, comportaram-se de maneira a levantar suspeitas de atividades contra a nossa presença nos territórios de África com exaltação de prioridades dos direitos dos nativos<sup>18</sup>”. Ainda no mesmo relatório foi solicitado ao Diretor da PIDE de Lisboa que se dignasse informar as autoridades da Guiné em caso de eventual regresso de Amílcar Cabral a esse território.

De regresso a Lisboa, Cabral trabalhou transitoriamente como encarregado de Investigação, na Brigada de Estudos e Defesa Fitossanitária dos Produtos Ultramarinos

---

<sup>16</sup>Ver: GARCIA, Francisco Proença (2000). *Guiné 1963-1974: os movimentos independentistas, o Islão e o poder português*. Lisboa: Portucalense; e Franco, Fernando Campbell (2009), *Amílcar Cabral: a Palavra Falada e a Palavra Vivida*. São Paulo.

<sup>17</sup>Ver: Óscar, Oramas (1998). *Amílcar Cabral para além do seu tempo*. 1.ª Ed. Lisboa: Hugin-Editores Lda; também, Medeiros, Tomas (2012). *A Verdadeira Morte de Amílcar Cabral*. Lisboa: Althum.com.

<sup>18</sup> IAN/TT – PIDE/DGS, Processo 4415, “Maria Helena Ataíde Vilhena Rodrigues”, NT 7355, CI (2) SC, fl. 34.

(adstrita à Junta de Investigação do Ultramar), o que lhe permitiu deslocar-se sucessivamente a Angola como agrónomo<sup>19</sup>.

### 2.2.3. A Experiência Angolana

Cabral desloca-se consecutivamente a Angola, entre 1955 e 1959, para trabalhos de cartografia de solos e recuperação de solos salgados no Vale de Catumbela (Cassequel). Desenvolveu um projeto idêntico, no Vale de Dondo (Tentativa) e no Vale de Dombe (São Francisco), em missões efetuadas em 1956 e 1957, respetivamente. Regressou a Angola em 1958 para o recenseamento agrológico da Fazenda Nhia e, em 1959, para realizar estudos sobre a morte súbita do cafeeiro no Amboim e no Selas. Com este último, finda a sua colaboração com o colonialismo português (Medeiros, 2012).

É relevante sublinhar que, nessa época, o nacionalismo em Angola estava mais avançado em relação a Guiné, graças à existência de várias organizações de caráter cívico e cultural que, com o tempo, começaram a transformar-se em partidos políticos, de que são exemplo o Partido Comunista Angolano (PCA), criado a 12 de novembro de 1955, o Movimento de Novos Intelectuais de Angola (MINA), e o Partido da Luta Unida dos Africanos de Angola (PLUAA), em cuja fundação Cabral participou ativamente (Sousa, 2011).

Gabriel Leitão Pereira reconhece que “...Cabral cumpria uma missão de muita responsabilidade no PLUAA, selecionando entre a juventude candidatos a serem enviados ilegalmente para a Argélia, onde iam ser preparados como combatentes dos futuros destacamentos armados do MPLA (Movimento Popular de Libertação de Angola...)” (Ignatiev, 1984, p. 101).

Em entrevista a Tomas Medeiros, Chefe do Serviço de Saúde da Região Político-Militar de Cabinda em 1964, este afirmou que Cabral produzia textos para panfletos que eram disseminados nos “*musseques*”<sup>20</sup>, e participou em colaboração direta com Mário de Andrade, Agostinho Neto, entre outros, na elaboração do Manifesto que daria origem a MPLA (Medeiros, Entrevista, 16 de fevereiro de 2014).

De salientar que nesse período as atividades nacionalistas de Amílcar Cabral não se limitavam apenas ao território angolano. Em setembro de 1956, funda o Partido Africano da

---

<sup>19</sup> IAN/TT – PIDE/DGS, S. Centrais, boletim 147289 “Amílcar Cabral”, NT 8077, fl.1.

<sup>20</sup> Designação dada aos bairros dos arredores de Luanda (Angola).

Independência (PAI) em Bissau, em estreita colaboração com mais cinco camaradas<sup>21</sup>, como podemos constatar segundo a sua própria afirmação, “... Por altura de uma visita que fiz a minha família (estava então exilado), decidimos criar clandestinamente o nosso partido (...) O momento culminante, para nós, antes da luta armada, foi quando chegamos à convicção que, sozinhos, era possível trabalhar na clandestinidade” (Cabral, 1973, p. 6). Com base nesta afirmação, é-nos possível verificar o desenvolvimento de uma consciência crítica relativamente à realidade guineense, a tomada de iniciativa histórica e a coragem para agir no momento oportuno.

#### **2.2.4. Da Formação dos Movimentos Nacionalistas à Internacionalização das Lutas dos Povos Africanos das Colónias Portuguesas**

Em novembro de 1957, teve lugar, em Paris, uma reunião secreta sobre consulta e estudo para o desenvolvimento da luta nas colónias portuguesas. Das conclusões dessa reunião<sup>22</sup> resultou a criação do MLNCP (Movimento de Libertação Nacional das Colónias Portuguesas), cujo objetivo era a obtenção da autonomia das colónias portuguesas, o que passava pela vulgarização (no exterior) das ações empreendidas pelas organizações políticas clandestinas que operavam nas colónias. O MLNCP reúne-se com os nacionalistas africanos residentes em Portugal, no primeiro trimestre de 1958. Essa reunião culminou com a criação do MAC (Movimento Anticolonialista). Após a sua institucionalização em Lisboa, o MAC funcionou como o principal movimento de libertação, estando os seus elementos distribuídos por três secções (Lisboa, Paris e Frankfurt). Tinha por missão lutar e coordenar a luta desenvolvida por organizações criadas nas colónias. Amílcar Cabral, seria responsável por garantir a ligação entre o diretório de Lisboa e as secções do MAC nas diversas capitais europeias. Posteriormente, promoveu contactos com várias capitais africanas (Sousa, 2011, pp. 194-200).

Apenas em 1960 a PIDE tomou conhecimento das viagens de Amílcar Cabral no âmbito do MAC e dos objetivos das mesmas. Quando numa informação a PIDE refere que “no outono passado [1959], o referenciado [Amílcar Cabral] viajou pelo Congo Belga, Gana, República do Congo e Guiné, a caminho de Lisboa, tendo vindo de Angola, para estabelecer

---

<sup>21</sup> Aristides Pereira, Eliséé Turpin, Luís Cabral, Fernando Fortes e Júlio de Almeida (Garcia, 2000, p.101).

<sup>22</sup> Contou com as presenças de Amílcar Cabral, Mário de Andrade, Marcelino dos Santos, Viriato da Cruz e Guilherme Espírito Santo (Sousa, 2011, p. 197).

contactos para a luta contra o colonialismo português”<sup>23</sup>. Segundo Mário de Andrade (1982), essa deslocação de Amílcar a Angola visava, entre outros, contactar e informar as organizações clandestinas angolanas que o Governo Provisório Revolucionário de Argélia (GPRA) decide receber e dar formação político-militar a alguns jovens angolanos. Foi no decurso dessa viagem que Amílcar teve conhecimento, através dos jornais, do massacre de Pindjiguiti<sup>24</sup>, facto que se transformou num dos acontecimentos mais marcantes na história da luta de libertação da Guiné, como afirma Amílcar Cabral (1973, p.6) “...depois da criação do partido, em 1956, houve um outro momento de grande importância, em 1959, quando fizeram o massacre de Pindjiguiti, (...). Esse momento marca um ponto decisivo ...”. Um mês após essa ocorrência, Cabral dirige-se à Guiné. Numa reunião clandestina em Bissau com os representantes do MLG (Movimento da Libertação da Guiné), foi determinado um novo posicionamento do PAI e do MLG. Essa postura política consistia em três decisões importantes: a mobilização das “massas camponesas”, a deslocação de ação para o meio rural (preparação para a luta armada) e a transferência de parte da direção do PAI para o exterior. A PIDE considera que após essa reunião se lançaram “os alicerces da criação dum movimento para a luta pela emancipação da província”. De facto, com o desdobrar dessas medidas, verificou-se a formação da Frente de Libertação da Guiné e de Cabo Verde (FLGCV)<sup>25</sup>.

Em janeiro de 1960, no contexto da 2ª Conferência dos Povos Africanos, em Tunes, estabeleceu-se o compromisso de organizar uma jornada de solidariedade a favor dos territórios controlados por Portugal, que ficou marcada para o dia 3 de agosto, em comemoração ao primeiro aniversário do massacre de Pindjiguiti. A mesma resolução preconizava também o direito à autodeterminação dos povos e o apoio total à luta de libertação das colónias portuguesas. Assim, o MAC passou a designar-se “Frente

---

<sup>23</sup> IAN/TT – PIDE/DGS, processo 19 – E/GT, “Amílcar Cabral”, fl.27.

<sup>24</sup> A 03 de agosto de 1959 registou-se a greve dos trabalhadores do porto de Bissau, estivadores e marinheiros que reivindicavam um aumento salarial. Foi reprimida pelas autoridades coloniais, registando-se cerca de 50 mortos e uma centena de feridos. Este acontecimento ficou para a história com o nome de “Massacre de Pindjiguiti” (FMS – Movimento Operário Social, 1959).

<sup>25</sup> Arquivo Histórico Diplomático do Ministério dos Negócios Estrangeiros [AHDMNE], Processo 940, 1 (5) D – 940, 1 (6) D, 463 PAA “Organização Nacionalistas – PAIGC /PAICV”, Informação Confidencial – Rafael Barbosa, 8 de setembro de 1969, Pasta 2.

Revolucionária Africana para a Independência das Colónias Portuguesas” (FRAIN)<sup>26</sup> (Sousa, 2011).

Após a conferência de Tunes, Cabral visitou Londres, onde proferiu a sua primeira conferência de imprensa de âmbito internacional, em nome dos povos em luta contra o colonialismo português. Em junho do mesmo ano publicou-se, em Londres, o folheto “*Facts about Portugal’s African Colonies*”, de sua autoria mas sob o pseudónimo Abel Djassi. Ainda nesse ano, começou a operar na Guiné Conacri o Secretariado Geral do PAIGC, sob a chefia de Amílcar Cabral (Cabral, 1978, pp. 57-66).

A 4 de fevereiro de 1961, os angolanos pegam em armas. No mesmo ano, a FRAIN cedeu lugar à Conferência das Organizações Nacionalistas das Colónias Portuguesas (CONCP) em Casablanca (Marrocos). Esta englobava, finalmente, todos os movimentos anticolonialistas dos países sob dominação portuguesa, o MPLA, o PAIGC, a FRELIMO (Frente de Libertação de Moçambique) e o CLSTP (Comité de Libertação de São Tomé e Príncipe). As atividades no âmbito da CONCP passavam pela denúncia do colonialismo e a organização de uma plataforma de luta comum (Cabral, 1974).

A 3 de agosto, 2º aniversário do massacre de Pindjiguiti, o PAIGC ordena a passagem à ação direta e à sabotagem, no interior da Guiné. Amílcar Cabral desencadeia, entretanto, um processo de informação a nível internacional sobre a Guiné. Em 1962, a voz do povo da Guiné já chega às Nações Unidas e Amílcar Cabral apresenta aí, em nome do PAIGC, um trabalho profundo da análise e crítica ao colonialismo português (Cabral, 1977, pp. 27-31).

Malogradas tentativas de diálogo com o governo de Lisboa, conquistados os camponeses para a causa da independência, o ataque ao quartel de Titi no sul da Guiné, em 23 de janeiro de 1973, marca o início da luta armada. O objetivo era pôr fim ao domínio colonial português e de qualquer outra espécie de domínio colonialista e imperialista na Guiné e Cabo Verde<sup>27</sup> (Atchutchi, 1983).

Apoiando-se no direito internacional, Cabral fundamentava as ações do PAIGC de maneira que as suas atividades passavam a ser legítimas, ouçamo-lo: “...Povo da Guiné, com base na realidade da sua existência e apoiado no direito internacional, que garante todos

---

<sup>26</sup> Composta pelo PAI, que no mesmo ano passou a designar-se por PAIGC; MPLA e a União dos Povos de Angola (UPA), cujo objetivo era promover uma campanha a nível internacional contra as medidas adotadas pelas autoridades portuguesas face a subversão (Sousa, 2011).

<sup>27</sup> Ver o legado de Amílcar Cabral no Apêndice A.

os povos o direito a disporem de si mesmos (...) direito à insurreição contra dominação estrangeira, lutava para dispor do seu destino” (Cabral, 1977, p.184).

O Secretário-geral do PAIGC considera o direito e o dever de ajudar a ONU, para que essa organização possa apoiar a Guiné na conquista da sua liberdade, e afirma:

“ ... Nós lutamos pela defesa da legalidade internacional, pela paz ao serviço do progresso e da humanidade (...) a nossa luta perdeu o seu carácter estritamente nacional para se projetar no campo internacional. (...) Nós não estamos a lutar apenas pela realização das nossas aspirações à liberdade e à independência nacional. Estamos a lutar – e lutaremos até à vitória – para que as resoluções e a Carta das Nações Unidas sejam respeitadas. (...) Nós somos combatentes anónimos da ONU” (Cabral, 1974, p.152).

Após a Conferência de Cartum (no Sudão) de Solidariedade para com os Povos das Colónias Portuguesas, em 1969, o Papa Paulo VI recebe os dirigentes máximos dos três Movimentos de Libertação das Colónias Portuguesas (MLCP) – MPLA, FRELIMO e PAIGC. Nessa audiência, Amílcar Cabral, numa breve alocução, respondeu ao Sumo Pontífice, em nome dos dirigentes dos três MLCP (Cabral, 1974, p. 107).

Em abril 1972, o PAIGC é reconhecido como o único e legítimo representante dos povos da Guiné e Cabo Verde, e, em 20 de janeiro de 1973, Cabral é assassinado em Conacri<sup>28</sup>.

Perseverante e convincente, o líder imortal do PAIGC, concebeu e concretizou o plano que culminaria com a proclamação do Estado guineense e cabo-verdiano livres e independentes. Conduziu o seu povo em todas as batalhas, tanto nas matas como na esfera internacional, acompanhou pessoalmente as grandes operações com aberturas das frentes norte e leste, traçou diretivas de combate e orientou a criação das Forças Armadas Revolucionárias do Povo (FARP) (Atchutchi, 1983).

O filho de África, nascido na Guiné de pais cabo-verdianos e que morreu para que a vida do homem se torne melhor no mundo, é retratado no livro “*Vida e Morte de um Revolucionário Africano*” como um líder carismático, revolucionário e um dos políticos africanos com maior renome internacional, figura incontornável no processo da emancipação política da Guiné e Cabo Verde (Sousa, 2011).

---

<sup>28</sup> FMS – Arquivo Amílcar Cabral, Declaração do Comité Nacional de Apoio à Luta de Libertação nas Colónias Portuguesas (CNSLCP) sobre o assassinato de Amílcar Cabral e a continuação da luta pela independência na Guiné Bissau, 1973, Pasta: 07200.174.003, p.1

## **Capítulo 3**

### **Comando e Liderança**

#### **3.1. Introdução**

O exercício do comando (liderança) foi estudado e considerado, durante vários anos, como um conjunto de qualidades puramente inerentes às características pessoais e inatas do indivíduo. Já na pós-modernidade, entende-se que a liderança depende da discência social do sujeito. Isto é, pode ser estudada e aperfeiçoada (Vieira, 2002).

Drucker (2000), no livro “*O Líder do Futuro*”, salienta que podem existir líderes natos mas, indubitavelmente, poucos dependerão deles. Sustenta ainda que a liderança pode e deve ser aprendida. Considerando a importância de saber comandar e conhecer a forma de exercer as funções de comando, é natural que o tema “liderança” assuma grande importância para os futuros Oficiais do Exército que, na AM, procuram um complemento às suas qualificações técnicas e científicas com vista ao cumprimento do dever.

Ao longo deste capítulo abordaremos o conceito de liderança, apresentaremos quatro modelos militares de competências do líder e abordaremos a liderança carismática, fazendo por fim uma síntese conclusiva.

#### **3.2. Do Comando à Liderança**

A liderança, vista como um processo dinâmico, vem sofrendo alterações e adaptações conceptuais, sendo considerada uma das temáticas mais abordadas pelos peritos do comportamento organizacional (Colarusso & Lyle, 2014). Em Portugal, particularmente na Instituição Militar, o conceito é relativamente recente, tendo como antecedentes a arte de comandar, da qual se destaca “mais o papel do líder em detrimento do processo envolvido” (Jesuíno, 2005, p. 7).

De acordo com Vieira (2002), o termo *liderança* não consta do Dicionário de Termos Militares<sup>29</sup>, estando subentendido no conceito de comando e/ou de chefe militar.

---

<sup>29</sup> Elaborado pelo Instituto de Altos Estudos Militares (IAEM) e Estado-Maior do Exército (EME) (1977).

Quando se confronta o conceito do comando com o da liderança verifica-se que ambos são apoiados, de certa forma, pela autoridade, que no caso da liderança pode ser informal. Assim, este autor (2002, p. 9) define comando como “autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares”. De acordo com a NATO (AAP-6, 2014, p. 2-C-8), comando é “a autoridade investida num elemento das Forças Armadas para dirigir, coordenar e controlar forças militares”. Segundo o Estado-Maior do Exército (1977), o comando é a autoridade concedida pela lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares.

No que se refere à liderança, Hunter (2004) argumenta que esta se baseia na autoridade que compreende a capacidade de influenciar pessoas no sentido de atingir objetivos comuns. Para Vieira (2002, P.11), a liderança é o “ processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

De uma forma análoga ao comando, a liderança abrange e faz referência a um conjunto de conceitos conciliáveis, como a autoridade, o poder, a orientação, etc., o que fundamenta uma certa relação entre concepções do comando e de liderança, apesar de serem diferentes. Com efeito, a liderança é uma das três principais componentes do comando<sup>30</sup>. A forma como o comandante exerce a sua liderança está ligada ao seu carácter, estilo e experiência, bem como à força da sua personalidade (Rouco, 2012). Neste contexto, é pertinente interpretar a liderança como subsidiária e requisito do comando. Assim, conclui-se que o comando envolve inevitavelmente a liderança, o que faz do comandante um líder na sua prática de comando e os subordinados os seus seguidores.

Hooper e Potter (2010, p. 62) referem que a “liderança já não força as pessoas a conformarem-se”. A liderança é a arte de “conquistar corações e mentes através de uma liderança persuasiva, utilizando as relações e as capacidades de comunicação, e é também analisar as situações do ponto de vista das outras pessoas”.

Ao analisarmos algumas definições relativas à vasta e diversificada bibliografia existente sobre liderança, constata-se que Chiavenato (2004, p. 183) define a liderança em poucas palavras como “um fenómeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais”. O mote desta lição ensina-nos que a existência da liderança depende primordialmente de uma relação entre líder e subordinados. Todavia, essa relação está sujeita à situação e à

---

<sup>30</sup> Eis as três componentes do comando: tomada de decisão, liderança e o Controlo (Rouco, 2012).

comunicação. Neste contexto, descobrimos que a liderança tem na sua essência a articulação de quatro fatores fundamentais: o líder, o liderado, a comunicação e a situação (Vieira, 2002).

Yukl (1998) afirma que numa situação de liderança é conveniente distinguir três componentes fundamentais, a saber: líder, grupo e objetivo comum. Estas componentes constituem a causa e a consequência de um conjunto de interações interpessoais, com particular destaque na influência e na autoridade.

Das várias definições apresentadas concluímos que liderança é a capacidade de influenciar e inspirar uma ou mais pessoas com vista ao cumprimento dos objetivos. Todavia, em contexto militar, no qual o cumprimento dos objetivos engloba o eventual sacrifício da vida humana, bem como a destruição de bens e de património, a responsabilidade outorgada ao líder é mais do que uma mera transmissão e cumprimento de objetivos (Vieira, 2002). Assim, Rouco e Sarmento (2010) consideram que ser líder implica influenciar os seguidores em situações cujo esforço máximo é o sacrifício da própria vida, na medida em que os objetivos propostos são vitais para a sobrevivência coletiva de uma nação.

Bass (1990, p. 11), uma referência na área da liderança, evidenciou a liderança como “o mais falado e o menos compreendido dos fenómenos humanos”, afirmando que dela existem “quase tantas definições quantas as pessoas que tentaram definir o conceito”.

Na verdade, existem atualmente inúmeras definições concernentes à noção de liderança. Todas são corretas e se complementam, possibilitando uma visão alargada sobre todas as perspetivas de análise que envolvem o fenómeno da liderança.

### **3.3. Competências de Liderança – Abordagens Militares**

A metáfora do iceberg de Spencer e Spencer (1993)<sup>31</sup> é transversal aos modelos das competências de liderança usados em vários exércitos ocidentais em que os traços, os motivos e o autoconceito constituem a parte mais profunda do iceberg, sendo as competências entendidas como a parte mais visível, aquela que orienta para a ação num determinado contexto (Silva et al., 2006, pp. 19-20).

Evocando abordagens de natureza militar, centramo-nos essencialmente em dois modelos das competências de liderança. O primeiro é o Modelo de Formação e Treino

---

<sup>31</sup> Consultar Apêndice C.

proposto por Vieira (2002). Este modelo estabelece a base académica de formação dos futuros Oficiais dos quadros permanentes do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana (GNR); o segundo é o Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar definido por Rouco (2012).

### 3.3.1. Modelo de Formação e Treino da Liderança

De acordo com Vieira (2002), os fatores da liderança referidos no presente capítulo e os princípios da liderança (Apêndice D) formam a base do ensino, da instrução e da doutrina da liderança militar. Na sua perspetiva, as competências são vistas como um conjunto de qualidades que facultam um referencial para valorizar e/ou desenvolver a liderança através da determinação das categorias gerais, aptidões, conhecimentos e atitudes que delimitam o comportamento do líder. Segundo as investigações deste autor (2002, pp. 83-84) podem-se identificar nove competências associadas ao bom desempenho do líder, a saber: comunicação, supervisão, ensino e aconselhamento, desenvolvimento do espírito de equipa, proficiência técnica e tática, tomada de decisão, planeamento, uso dos sistemas disponíveis e ética profissional. Ainda no mesmo estudo foram identificados quatro aspetos relevantes inerentes à ação do líder - o decisor, o comunicador, o conselheiro e o gestor de *stress*. Estes aspetos encontram-se espelhados nas nove competências supracitadas.

Com base em diversos estudos realizados por este autor sobre as personalidades de grupos de líderes de sucesso, tornou-se possível definir alguns traços comuns à grande maioria desses líderes. Os principais são a apresentação (aparência), a coragem, a capacidade de decisão, a confiança (segurança), a capacidade de resistência, o entusiasmo, o espírito de iniciativa, a integridade, o discernimento, o espírito de justiça, a competência, a lealdade, o tato e a generosidade. Assim, este autor estabelece três estilos<sup>32</sup> de interação direta entre o líder e os liderados, nomeadamente através de uma liderança diretiva, participativa ou por delegação.

---

<sup>32</sup> Consultar Apêndice D.

### 3.3.2. Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar

Pretende-se com este modelo identificar as competências e o padrão de referência associados à liderança para avaliar lacunas de formação nos Oficiais do Exército Português.

De acordo com as investigações efetuadas por Rouco (2012, p.369), as dimensões mais importantes para alcançar desempenhos superiores são, respetivamente, “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação, tomada de decisões, planeamento, visão e ambiente interno e externo, coesão, trabalho de equipa e cooperação, gestão de conflitos pela transparência e liderança participativa e envolvimento”.

Outro aspeto enfatizado no presente modelo e que merece a nossa atenção diz respeito às vinte e seis competências de liderança que se encontram agregadas em quatro domínios/tipos de competências, conforme ilustra a Tabela n.º 1.

Tabela n.º 1 – Domínios e tipos de competências associadas à liderança.

Tipologia das competências			
Pessoal - cognitivas	Sociais	Funcionais	Organizacional
Domínio das competências			
De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho, atividades e tarefas	Da gestão
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coragem</li> <li>• Auto-confiança</li> <li>• Auto-controlo</li> <li>• Flexibilidade e adaptabilidade</li> <li>• Determinação e perseverança</li> <li>• Otimismo e entusiasmo</li> <li>• Consideração</li> <li>• Integridade</li> <li>• Transparência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma</li> <li>• Liderança participativa e envolvimento</li> <li>• Influencia pela referência</li> <li>• Abertura à multilturalidade</li> <li>• Reconhecimento, feedback positivo e valorização</li> <li>• Comunicação e assertividade</li> <li>• Coesão e trabalho de equipa</li> <li>• Desenvolvimento dos outros</li> <li>• Orientação para as relações humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Capacidade para resolver problemas</li> <li>• Aptidão técnica e profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão</li> <li>• Gestão de conflitos</li> <li>• Avaliação organizacional</li> <li>• Orientação para a missão</li> <li>• Comando e direção</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

### 3.4. Liderança Estratégica

O termo estratégia tem a sua origem etimológica na palavra grega *strategos*, que se refere a um general no comando de um exército. Isto é, tradicionalmente a estratégia cingia-se às capacidades comportamentais e psicológicas que motivam um general (associado à arte do general, da liderança). Mas, em consequência da evolução do fenómeno da coação<sup>33</sup>, o conceito foi evoluindo, a fim de estender os seus campos de atividades para o âmbito político, social (motivações), psicológico (opinião pública), etc. (Evered, 1980; Quinn, 1980; Mintzberg e Quinn, 1996). Neste artigo, a liderança estratégica é definida como a capacidade de influenciar os membros de uma organização a tomar decisões de forma voluntária e rotineira no sentido de aumentar a viabilidade a longo prazo, ao mesmo tempo que dão respostas aos desafios a curto prazo. Neste contexto, Zaccaro e Klimoski (2001, citados por Rouco, 2012, p. 168) sustentam que “os seguidores dependem dos líderes estratégicos para os orientar a longo prazo, ajustar os objetivos estratégicos e articular os comportamentos com a cultura organizacional”. Nesta senda de pensamento, muitas escolas de liderança orientam as suas investigações nas competências estratégicas.

Para Zaccaro, Gilbert, Thor e Mumford (1991), os líderes estratégicos devem ter competências cognitivas e comportamentos sociais que lhes permitem atuar eficazmente em meios sociais complexos. Assim, Spencer e Spencer (1993) consideram que estes devem demonstrar um nível elevado de conhecimento acerca da cultura que os rodeia, respeito e apreciação sobre essas crenças e práticas. Devem compreender as diversas atitudes, interesses, necessidades e razões dos comportamentos dos outros, particularmente quando se envolvem em projetos internacionais. Estes autores referem ainda que o capital social e o *networking* representam fatores importantes no estabelecimento de relações interpessoais. Na mesma linha de pensamento, Rouco (2012) enfatiza que a capacidade para estabelecer relações em ambientes multiculturais é crucial para o sucesso, o que está intimamente relacionado com a flexibilidade, a curiosidade e a abertura para compreender a forma como os outros vivem e pensam. Assim, a inteligência social, a flexibilidade, a comunicação e a abertura à multiculturalidade são as competências-chave para as operações internacionais.

---

<sup>33</sup>Emprego ou ameaça de emprego da “força” (sentido lato), de forma a obrigar o adversário a aceitar os nossos pontos de vista. No fundo a capitular. Quanto às formas, pode ser: Coação psicológica, económica, política e militar (Couto, 1988, pp. 228-234).

### 3.5. Liderança Carismática

O carisma foi um dos primeiros conceitos desenvolvidos sobre o estudo das características de líderes que alcançaram resultados superiores através das suas ações. Foi proposto por Weber (1964, 1968) como uma das características que permitem distinguir as grandes personalidades mundiais e, assim, compreender que atributos deve um indivíduo possuir para obter desempenhos eficazes, quer individuais, quer coletivos.

Para Max Weber, o carisma é um facto excepcional e inédito facultado a um determinado indivíduo como um presente “divino”. Segundo este autor podem-se considerar diversas variáveis que tornam um indivíduo singular: a sua capacidade visionária ou inspiradora, as mudanças introduzidas no desempenho dos outros e a tendência para recorrer a valores importantes. O autor considera ainda que a liderança carismática é influenciada por aspetos emocionais e afetivos na relação entre o líder e os liderados, que se expressa através da identificação que os liderados apresentam relativamente às ideias e metas definidas.

House (1977) propôs um conjunto de hipóteses sobre as características e os comportamentos dos líderes carismáticos com o objetivo de justificar as suas capacidades de adaptação às diferentes situações, bem como a eficácia obtida no exercício das suas funções. Desta forma, identificaram-se diversos atributos da personalidade inerentes aos líderes carismáticos: níveis elevados de autoconfiança, tendência para dominar as relações com os outros, capacidade de influenciar as ideias de terceiros e possuir uma grande convicção a respeito da virtude das suas ideias. Relativamente aos comportamentos, o autor sustenta que os líderes carismáticos têm a tendência de se assumir como modelos a seguir, revelando um conjunto de valores e princípios representativos do seu carisma, transmitindo uma imagem de competência e de sucesso e expressando as suas ideias (Visão).

Quanto aos fatores contextuais, o autor defende a maior facilidade de os líderes carismáticos emergirem em situações de crise. Assim, o carisma pode ser encarado como um atributo que os subordinados reconhecem aos seus líderes tendo em conta os comportamentos observados. Aliás, Conger (1989) acredita que poucos líderes poderão ser tão fascinantes e produtivos como os carismáticos, pois aquilo que melhor os caracteriza é o facto de serem “mestres em liderar”.

## **Parte II – Estudo Empírico**

### **Capítulo 4**

#### **Metodologia e Procedimentos**

##### **4.1. Introdução**

A consecução de uma resposta válida à problemática de investigação pressupõe uma reflexão sobre a abordagem, o método científico e os procedimentos de recolha e análise de dados (Hill & Hill, 2002). Assim, finda a sustentação teórica que nos permitiu alargar conhecimentos sobre a temática em estudo e evidenciar os aspetos mais relevantes para a concretização dos objetivos propostos, é deveras importante desenvolver nesta fase uma componente empírica estritamente ligada à parte teórica, tendo em vista a obtenção de respostas para as questões formuladas no início da investigação, bem como demonstrar a veracidade das hipóteses levantadas, atingindo os objetivos propostos para dar resposta à pergunta de partida.

No decorrer deste capítulo serão apresentados os métodos utilizados na recolha de dados, que confluem para a obtenção dos resultados finais.

Assim, de acordo com o disposto no ANEXO F à *NEP 520/2.<sup>a</sup>* abordaremos os seguintes pontos:

- O método de abordagem ao problema e justificação;
- As técnicas, procedimentos e meios utilizados;
- Local e data da pesquisa e recolha de dados;
- Amostragem: composição e justificação;
- Descrição dos procedimentos de análise e recolha de dados;
- Descrição dos materiais e instrumentos utilizados e quais o (s) programa (s) informático (s) utilizados no processamento de dados.

## 4.2. Método de Abordagem

Na fase inicial deste trabalho, particularmente no projeto, levantou-se o problema de partida da investigação e as perguntas derivadas da pergunta de partida, bem como as respetivas hipóteses, a fim de serem respondidas no final do trabalho. Desta forma, foi fundamental adotar uma abordagem à problemática da investigação, na qual se optou por implementar alguns métodos de investigação.

Tendo em conta a natureza do estudo que se pretende desenvolver, recorreu-se a análise documental e à conseqüente realização das entrevistas com o intuito de garantir maior fiabilidade às respostas da problemática da investigação. A análise efetuada foi qualitativa, visto termos obtido informações através de entrevistas exploratórias semiestruturadas, orientadas por um guião (Apêndice F). Os entrevistados foram encaminhados para as questões propostas, permitindo a abordagem livre dos assuntos que foram surgindo, sendo posteriormente analisadas as suas respostas (Sarmento, 2013). Realizámos este género de entrevistas com o propósito de obter opiniões dos entrevistados sobre as temáticas relacionadas com o trabalho, possibilitando a recolha de informações importantes para a prossecução dos objetivos do estudo.

Considerando que os mecanismos orientados para a pesquisa, no âmbito da investigação científica, variam de acordo com a natureza da investigação que se pretende realizar, privilegiou-se o método inquisitivo relativamente às entrevistas, uma vez que estas se baseiam num questionário oral ou escrito (Sarmento, 2013).

## 4.3. Técnicas, Procedimentos e Meios

Segundo Sarmento (2013, p. 27), pode-se utilizar “análise documental, observação direta, entrevistas, inquéritos, procedimentos especiais e particulares” como instrumentos que possibilitam a prossecução dos objetivos traçados no âmbito de uma investigação científica. Para o nosso caso, recorreu-se apenas a duas dessas técnicas. Numa primeira fase, a análise documental, para dar sustentabilidade à investigação. O processo iniciou-se com a pesquisa bibliográfica e documental em diversos centros de investigação, nomeadamente o Centro de Intervenção para o Desenvolvimento Amílcar Cabral (CIDAC), a Fundação Mário Soares (FMS), o Arquivo Nacional Torre do Tombo (AN/TT) e o Arquivo Histórico Diplomático do Ministério dos Negócios Estrangeiros (AHD/MNE).

Tendo em consideração os objetivos decorrentes da problemática em estudo, realizaram-se, ao longo da elaboração do estado da arte, quinze entrevistas exploratórias a militares e civis que conviveram com Amílcar Cabral, bem como aos investigadores conhecedores do nacionalismo africano nos períodos relativos à colonização portuguesa.

O guião da entrevista é composto por catorze questões, tendo estas sido elaboradas com base na pergunta de partida e nas perguntas derivadas levantadas no início do trabalho. O guião da entrevista foi validado pelo orientador deste trabalho – Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco e três especialistas, nomeadamente Coronel Tirocinado (Doutor) Vieira Borges, Coronel de Infantaria (Doutor) Lemos Pires e Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Luís Bernardino.

Para a análise de conteúdo foram transformadas em matriz de codificação as 26 competências do Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança (2012), tendo-se ainda deixado em aberto a possibilidade de acrescentar outras de acordo com os resultados das entrevistas.

De salientar que antes da realização das entrevistas foi lida a carta de apresentação (Apêndice F.1), onde vinha especificada a apresentação do investigador, bem como os objetivos que se pretende atingir com a investigação em causa.

Toda a investigação se desenrolou do mês de abril de 2013 a julho de 2014, com o cumprimento de todas as fases de investigação enunciadas.

#### **4.3.1. Procedimentos de Recolha e Análise de Dados**

Para alcançarmos os objetivos propostos no âmbito desta investigação científica foram efetuadas entrevistas semiestruturadas segundo dois procedimentos distintos, nomeadamente as entrevistas presenciais, nas quais o investigador se deslocou aos locais para as realizar pessoalmente, tendo estas sido gravadas mediante a autorização dos entrevistados para uma melhor transcrição das respostas e posteriormente enviadas aos mesmos (se assim o desejassem) para serem aprovadas. Outro procedimento utilizado na recolha de dados foi a aplicação de entrevistas não presenciais, uma vez que a amostra utilizada abrange cinco Países<sup>34</sup>. Nesta medida, optámos pelo envio do guião da entrevista

---

<sup>34</sup> Portugal, Guiné-Bissau, Cabo Verde, Rússia e Brasil.

via correio eletrónico. Para materializar este procedimento foi enviado um *e-mail* (Apêndice G) a solicitar autorização para o envio do guião da entrevista.

Concluída a realização das entrevistas, procedeu-se à verificação dos dados fornecidos pelos entrevistados, tendo-se seguidamente feito uma leitura profunda dos textos das entrevistas. Após a leitura minuciosa dos textos, efetuou-se o tratamento das respostas abertas das entrevistas através da análise de conteúdo, que implica a determinação das unidades de contexto, das unidades de registo e o levantamento das categorias. Seguidamente, elaboraram-se as matrizes de registo da análise de conteúdo e verificou-se a validade e a fiabilidade das conclusões resultantes da análise de conteúdo. Por fim, elaborou-se o relatório final (Sarmiento, 2013, pp. 51-59).

As categorias foram levantadas segundo as cinco dimensões do estudo<sup>35</sup>, das quais se definiram as unidades de segmentação a partir dos dados recolhidos de modo a criar uma matriz de codificação, conforme ilustra o Quadro n.º 1.

**Quadro n.º 1 – Matriz de codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.**

<b>Dimensão 1 – o superior (eu)</b>	
Segmentação 1.1	Coragem
Segmentação 1.2	Otimismo e entusiasmo
Segmentação 1.3	Consideração
Segmentação 1.4	Empatia
Segmentação 1.5	Determinação e Perseverança
Segmentação 1.6	Inteligência Geral
Segmentação 1.7	Autoconfiança
Segmentação 1.8	Integridade
Segmentação 1.9	Iniciativa
Segmentação 1.10	Generosidade
<b>Dimensão 2 – relação com os outros</b>	
Segmentação 2.1	Carisma
Segmentação 2.2	Liderança participativa e Envolvimento
Segmentação 2.3	Influência pela Referência/Exemplo
Segmentação 2.4	Abertura à multilateralidade
Segmentação 2.5	Comunicação e Assertividade
Segmentação 2.6	Coesão e Trabalho de Equipa
Segmentação 2.7	Relações Interpessoais
Segmentação 2.8	Promoção do Desenvolvimento
Segmentação 2.9	Reconhecimento, Feedback positivo e valorização
Segmentação 2.10	Influência Persuasiva
<b>Dimensão 3 – aptidões técnicas</b>	
Segmentação 3.1	Tomada de decisão
Segmentação 3.2	Capacidade para resolver problemas
Segmentação 3.3	Aptidão técnica e profissional

<sup>35</sup> Apêndice E contém a descrição das categorias levantadas, bem como as 5 dimensões do estudo.

<b>Dimensão 4 – reações perante situações críticas</b>	
Segmentação 4.1	Discernimento
Segmentação 4.2	Espírito de Justiça
Segmentação 4.3	Transparência
Segmentação 4.4	Autocontrolo
Segmentação 4.5	Flexibilidade e Adaptabilidade
<b>Dimensão 5 – organizações</b>	
Segmentação 5.1	Visão
Segmentação 5.2	Avaliador organizacional
Segmentação 5.3	Comando e direção
Segmentação 5.4	Pensamento Estratégico
Segmentação 5.5	Networking
Segmentação 5.6	Compromisso
Segmentação 5.7	Inteligência Social

#### **4.3.2. Descrição dos Materiais e Instrumentos Utilizados**

Durante a elaboração do presente trabalho utilizámos o *Microsoft Office Word®* versão 2013 para redigir a parte escrita, tal como para a transcrição das entrevistas.

Para o trabalho de campo, essencialmente quanto à realização das entrevistas semiestruturadas presenciais, recorreremos a um gravador de voz *USB 8GB* para posterior transcrição das mesmas de modo a facilitar a sua análise.

A Internet revelou-se um instrumento essencial para a realização deste trabalho, designadamente nos aspetos inerentes à recolha e obtenção de informações para o estudo em causa, na utilização do correio eletrónico para manter contacto com o orientador, para enviar o guião da entrevista aos entrevistados e posterior receção das respostas.

Na produção dos quadros, tabelas, gráficos e análise de dados foi utilizado o *Microsoft Office Excel®* versão 2013.

#### **4.1. Caracterização da Amostra**

As várias entrevistas realizadas no âmbito deste trabalho de investigação foram confinadas a cinco países, com o intento de analisar as várias opiniões sobre a personalidade política e revolucionária de Amílcar Cabral.

As perspetivas singularizadas para o presente estudo são, respetivamente, portuguesa, guineense, cabo-verdiana, russa e brasileira.

As três primeiras perspetivas são fundamentais para a realização da parte empírica desta investigação, uma vez que constituem os principais intervenientes no processo da luta

armada ocorrida na Guiné, então portuguesa, período que exigiu muito das competências do comando e liderança de Amílcar Cabral. Consideramos a perspetiva russa visto que a antiga URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas) consistia num dos maiores aliados do PAIGC nessa época. Por fim, considera a perspetiva brasileira tendo em conta a influência que a literatura brasileira, sobretudo do nordeste, teve na formação da consciência nacionalista de Amílcar Cabral durante o tempo que estudou em Lisboa.

O Quadro n.º 2 apresenta a caracterização dos entrevistados que constituem a amostra por conveniência do presente estudo.

**Quadro n.º 2 – Caracterização da amostra.**

<b>Entrevista</b>	<b>Género</b>	<b>Civil/militar</b>	<b>Perspetiva</b>
1	Masculino	Militar	Portuguesa
2	Masculino	Militar	Cabo-verdiana
3	Masculino	Civil	Brasileira
4	Feminino	Civil	Portuguesa
5	Masculino	Militar	Brasileira
6	Masculino	Militar	Guineense
7	Masculino	Civil	Portuguesa
8	Masculino	Civil	Portuguesa
9	Masculino	Civil	Portuguesa
10	Masculino	Civil	Guineense
11	Masculino	Civil	Portuguesa
12	Masculino	Militar	Portuguesa
13	Feminino	Civil	Russa
14	Masculino	Militar	Guineense
15	Feminino	Civil	Portuguesa

Foi utilizada uma amostra constituída por quinze entidades, sendo doze do género masculino e três do género feminino, das quais seis militares e nove civis pertencentes a cinco Países diferentes que constituem as várias perspetivas de análise desta pesquisa. A amostra foi constituída por 15 entidades tendo em conta o preconizado por Hill e Hill (2002) em que determinado assunto normalmente fica “saturado” entre as 14 e 20 entrevistas, e que as pertinências para a investigação nas seguintes, na maioria da vezes, não são compatíveis com o tempo e os recursos disponíveis.

A Figura n.º 3 apresenta a caracterização da amostra em percentagem das diferentes perspetivas.

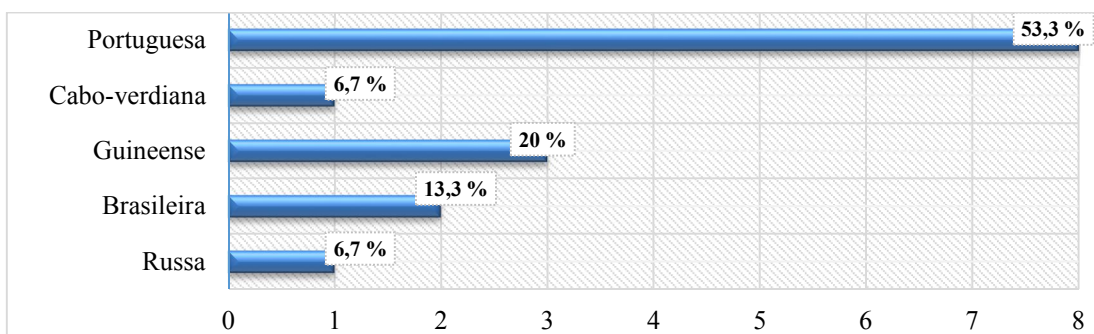


Figura n.º 3 – Caracterização percentual da amostra segundo as várias perspetivas de análise.

As várias entidades que constituem a amostra do estudo em causa foram seleccionadas tendo em conta dois períodos no espectro da vida de Amílcar Cabral, nomeadamente os anos de estudos em Lisboa e a fase subsequente que engloba a liderança do PAIGC. Posteriormente considerou-se a contribuição de investigadores (conhecedores do nacionalismo africano nos espaços relativos à colonização portuguesa), como ilustra a Figura n.º 4.

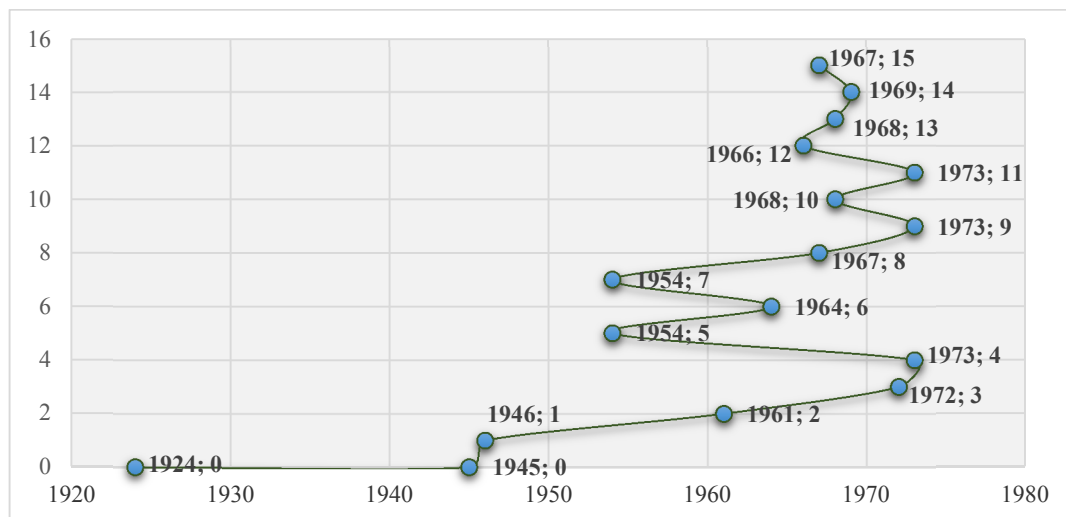


Figura n.º 4 – Relação temporal da amostra utilizada para com Amílcar Cabral.

Como se observa na Figura n.º 4, foi possível obter respostas de entidades que tiveram contacto com Amílcar Cabral após 1945, correspondente à época de estudos em Lisboa no Instituto Superior da Agronomia (ISA), até à sua morte em 1973. O período que mais se destaca é o de comando do PAIGC.

## **Capítulo 5**

### **Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados**

#### **5.1. Introdução**

No presente capítulo serão apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas realizadas.

A apresentação dos resultados será efetuada fazendo uso de quadros, tabelas e figuras, de modo a apresentar os aspetos tidos como mais importantes das respostas de cada um dos entrevistados. Seguidamente, junta-se a discussão dos resultados obtidos por cada questão, fazendo-se uma articulação com a parte teórica do trabalho.

Face à limitação de folhas preconizadas nas normas que regem o presente estudo de investigação, procurou-se um equilíbrio na apresentação da discussão dos resultados entre este capítulo e o das “Conclusões e Recomendações”.

#### **5.2. Apresentação e Análise Qualitativa das Entrevistas – Análise de Conteúdo**

Nesta fase procede-se a uma avaliação qualitativa do conteúdo das entrevistas, na qual se efetua uma sinopse das respostas a cada entrevista, de modo a sintetizar as ideias e evidenciar aspetos isolados.

Nos quadros sinopse estão definidas as respetivas unidades de registo (UR) dos diversos segmentos. Na coluna correspondente ao n.º dos entrevistados foram omissos os entrevistados que, por alguma razão, não concederam respostas a uma determinada questão, como se pode observar nos Quadros n.º 3 à 16.

O Quadro n.º 3 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 1: “ Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contato<sup>36</sup> com Amílcar Cabral? Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?”.

---

<sup>36</sup> Refere-se ao contato Pessoal ou Através de leitura.

**Quadro n.º 3 – Análise de resultados da questão 1.**

<b>Entrev.</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>UR</b>
1	“...Amílcar Cabral e Mário Pinto de Andrade, passaram a ser os meus tutores (2.8) uma pessoa confiável (1.3) inteligente e culta (1.6) que sabia dar e receber, nada dogmático, sabia defender as suas posições mas sabia aceitar a política do opositor (2.5).”	2.8 1.3 1.6 2.5
2	“ Logo à partida, foi como se nos conhecêssemos de longa data.”	1.4
3	“...Uma pessoa sincera (1.8) e bem informada sobre tudo o que se passava com o partido que dirigia (3.3).”	1.8 3.3
4	“...Para nós Cabral representava símbolo muito importante daquilo que nós víamos que deviam ser as sociedades nas quais gostaríamos de viver, sociedades livres, irmãs... ”.	2.3
5	“...Um senhor muito simpático (1.4) ou seja, ele não nos viu como meninos mas como o futuro da nação (1.3).”	1.4 1.3
6	“...A sua coragem e dedicação em combater ... (1.2) ”	1.2
7	“... Tinha uma craveira intelectual de tal ordem que impunha o respeito (1.6), não pela força! Não obrigava ninguém a fazer, convencia através de factos, de argumentação (2.10).”	1.6 2.10
8	“...Homem de grande dimensão a nível nacional e internacional (2.3). Mas, ao mesmo tempo parecia muito simples para o nome que tinha na altura (2.7).”	2.3 2.7
10	“...Intelectualmente era formidável (1.6).”	1.6
11	“... Foi um Homem que esteve sempre além do seu tempo (5.1).”	5.1
13	“...Tinha um objetivo e estava disposto a sacrificar tudo e com toda firmeza para a concretização do mesmo (1.5) era um indivíduo que acreditava nas suas capacidades (1.7) ”	1.5 1.7

No Quadro n.º 4 é apresentada a síntese de conteúdo das respostas à questão 2: “Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele? Em que enquadramento?”.

**Quadro n.º 4 – Análise de resultados da questão 2.**

<b>Entrev.</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>UR</b>
1	“...Um estudante brilhante no ISA e que participava em todas atividades estudantis, desde futebol, atividades políticas, entre outras (1.2). De facto, era muito ativo e determinado (1.5), sempre disponível e extremamente inovador (1.9) ”.	1.2 1.5 1.9
2	“...Toda gente já ouvira falar de Cabral como aluno brilhante (1.6), como grande líder político (2.1) ”.	1.6 2.1
4	“...Cabral aparece como o líder dessas lutas (1.1) ”.	1.1
6	“...Da sua coragem na forma de abordar as coisas (1.1) da sua abertura ao diálogo (2.5) ele tinha capacidade impar de dirigismo (5.2) ”.	1.1 2.5 5.2
7	“...Toda gente falava do Amílcar como um homem superior (2.3) eram homens feitos, líderes que tinham admiração ao carisma do Amílcar (2.1) ”.	2.3 2.1
8	“...Num enquadramento de grande admiração, era uma figura mítica (2.1) ”.	2.1
9	“ ... Grande figura do século XX... (2.1) ”.	2.1
10	“...Um líder que tem todas soluções possíveis para resoluções dos problemas do povo guineense e cabo-verdiano (3.2) ”.	3.2
12	“...Teve coragem de enfrentar o regime colonial (1.1) no que refere a luta de libertação era figura incomparável da época (5.4) ”.	1.1 5.4
13	“...Um defensor dos direitos dos povos indefesos ”.	1.10
14	“ Ouvia falar do Amílcar como chefe de guerra (1.1) que estava disposto a dar a sua vida pela liberdade da África (1.10) ”.	1.1 1.10

O Quadro n.º 5 ilustra a síntese de conteúdo das respostas à questão 3: “O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?”.

**Quadro n.º 5 – Análise de resultados da questão 3.**

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“...Preocupava bastante com os problemas dos outros (1.10)”	1.10
2	“Cabral punha qualquer um à-vontade na sua presença, sem contudo nunca abdicar da sua posição de chefe (2.10)”	2.10
3	“Era Simpático (2.7), desenvolto (1.9) e inteligente (1.6).”	2.7 1.9 1.6
5	“...Cabral foi um ser humano excepcional (2.1). Um Homem ímpar, possuidor de qualidades só encontradas nos grandes líderes mundiais. Era um intelectual, um ideólogo (3.3). Despido de vaidades e de preconceitos (2.7). Dedicado à pátria (5.6)”	2.1 3.3 2.7 5.6
6	“...Era uma pessoa única e ímpar (2.3), um líder carismático e incontornável pelos seus pensamentos (2.1)”	2.3 2.1
7	“... Pensava na pátria (5.6) e ambicionava que os filhos daquela terra se mobilizassem a volta de um futuro comum (2.6)”	5.6 2.6
8	“...Muito extrovertido, falava bem com toda gente (2.5), era uma pessoa amável que preocupava com os camaradas a sua volta (1.10)”	2.5 1.10
9	“...Uma das características que poderia aqui salientar e que o distinguiria era a sua persistência (1.5)”	1.5
10	“...A sua presença simbolizava união (2.6)”	2.6
11	“O Homem era humilde ... (2.7)”	2.7
13	“...Não era distante, tratava bem com as pessoas (2.7)”	2.7
14	“...Uma capacidade de persuasão notável (2.5)”	2.5
15	“...Era um indivíduo social (2.7) dava valor a cultura (1.3)”	2.7 1.3

O Quadro n.º 6 expõe a síntese de conteúdo das respostas à questão 4: “Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?”.

**Quadro n.º 6 – Análise de resultados da questão 4.**

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“...Dava-se muito bem com as pessoas a sua volta (2.7) e sabia selecionar pessoas com quem relacionava (5.7) no decurso da luta armada, Cabral dava-se muito bem com o povo português e com os povos da África em geral, em plena guerra fria, dava-se muito bem com antiga URSS e tinha boa relação com os EUA (5.5)”	2.7 5.7 5.5
2	“Cabral tinha o cuidado de felicitar os militantes pelas ações dignas de maior apreço, aproveitando sempre o ensejo para exigir sempre mais e mais esforços, numa superação permanente (2.9)”	2.9
3	“Amílcar tinha uma relação de proximidade muito estreita com os seus companheiros. A heterogeneidade de pessoas à volta dele o exigia (1.4)”	1.4
4	“Era muito flexível (4.5) e não tinha complexos (1.3) conseguia manter uma relação aceitável com os povos, seja qual for o nível social (2.4) nos encontros internacionais em que era muito bem acolhido (5.5) Outra característica que é preciso realçar, é a sua capacidade de expressão (2.5)”	4.5 1.3 2.4 5.5 2.5
5	“... Aglutinador (2.5), motivador... (2.6)”	2.5 2.6
6	“...De harmonia, de amizade (1.4), de entreaajuda (2.6), e de uma abertura franca com todos (4.3) Respeitava opiniões de todos, mesmo do último soldado da trincheira (1.3)”	1.4 2.6 4.3 1.3

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
7	“...Era uma pessoa que tinha percepção exata do valor do Homem guineense (2.9), tinha uma grande capacidade de mobilização das massas... (2.5) ”.	2.9 2.5
8	“A relação de Amílcar com as pessoas a sua volta era sustentada pelo respeito, ajuda mútua, troca de ideias, ele gostava de ouvir pessoas (2.6). Ele sabia nortear o seu comportamento perante cada situação (4.5) ”.	2.6 4.5
9	“ Era a mais cordial possível (2.7) Mas também podia ser colérico sobretudo em relação aos que não eram sérios e ímpolutas na sua vida pessoal e política (4.2) Não lidava bem com as traições, com os vícios negativos e com o tribalismo (4.3) ”.	2.7 4.2 4.3
10	“... Era frontal no seu ponto de vista (4.3) tinha uma relação aceitável com pessoas à sua volta (2.7) ”.	4.3 2.7
11	“... E constante formação dos subordinados (2.8) ”.	2.8
12	“ Tinha muito boa relação com as pessoas (2.7), com ele toda gente sentia à vontade (1.3) gostava das pessoas independentemente da sua etnia ou nacionalidade (2.4), tratava os homens em pé da igualdade (4.3) ”.	2.7 1.3 2.4 4.3
13	“ Ouvir o que as pessoas tinham para dizer (1.4), confrontava ideias (2.2) e, sem alguma imposição, direcionava a pessoa para o correto (2.10) ”.	1.4 2.2 2.10

O Quadro n.º 7 ostenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 5: “Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?”.

**Quadro n.º 7 – Análise de resultados da questão 5.**

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“...Como técnico agrónomo acabou o curso e teve uma proposta para ser assistente no ISA, não aceitou, mas abraçou a proposta de ir para a Guiné trabalhar como Engenheiro Agrónomo (3.1) a sua capacidade de ouvir a opinião dos outros... (1.4) ”.	3.1 1.4
2	“Na sua visão de luta de libertação nacional como um combatente simultâneo em várias frentes (1.2) o essencial centrava-se sobre o homem, na sua superação cultural (2.4), na elevação dos seus padrões de comportamento moral (1.8). Não deixava de reconhecer a violência exercida sobre o camponês guineense quando trazido do seu quadro tribal para o palco nacional ou internacional (1.10) e posto em contacto com toda uma tecnologia cujo funcionamento e utilidade tinha dificuldade em compreender (4.1) ”.	1.2 2.4 1.8 1.10 4.1
3	“...Como se sabe, a liderança de Cabral emergiu de um ambiente político doméstico extremamente adverso às suas proposições unitárias (2.4) ”.	2.4
4	“... Era uma pessoa estudiosa (3.3), que se interessava pelas coisas (5.6) tornou-se um bom diplomata (2.1) ”.	3.3 5.6 2.1
5	“...Homem com firmeza ideológica incomum (5.1) Político inteligente (5.2) e extraordinário conhecedor da geopolítica da época ... (5.7) ”.	5.1 5.2 5.7
6	“... Deixou tudo bem preparado no plano político, no plano militar e no plano diplomático ... (5.1) ”.	5.1
7	“...Muito hábil (4.5), pragmático (3.2) não condicionava os apoios independentemente das suas origens (5.5) ”.	4.5 3.2 5.5
8	“Amílcar estudava muito (1.2), era consideravelmente atento ao mundo à sua volta (5.7). Cabral não era um simples chefe de guerra, ele atuava na esfera política nacional e internacional, mostrando factos convincentes, não apresentava ideias vagas... (5.1) ”.	1.2 5.7 5.1
9	“... Cumpriu com aquilo que assumiu como um dos seus mais importantes desígnios que era conseguir a independência da Guiné e de Cabo Verde (1.2) ”.	1.2
10	“... O homem tinha visão! (5.1) Respeitava a nossa cultura e ensinou-nos a respeitar isso também (2.3) ”.	5.1 2.3
11	“...Um político de grande estatura universal (2.1), que tinha um entendimento claro do Homem e do mundo (5.7) ”.	2.1 5.7

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
12	“Tinha grande prestígio a nível internacional (2.1) tinha formação política aceitável que lhe permitia selecionar as melhores modalidades para concretização dos seus objetivos (5.2) uma das prioridades dele, era formar quadros do partido (2.8) ”.	2.1 5.2 2.8
13	“Enquanto político era muito atento (3.3) ninguém duvidava em o ajudar se fosse preciso (5.5) ”.	3.3 5.5
14	“Era conhecedor profundo da nossa sociedade (5.7), um político muito ligado ao povo (1.4) um político arguto ... (5.1) ”.	5.7 1.4 5.1
15	“...Eu trabalhei no gabinete dele em Conacri, sei como o homem trabalhava sem descansar (1.5) ”.	1.5

O Quadro n.º 8 ilustra a síntese de conteúdo das respostas à questão 6: “As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?”.

Quadro n.º 8 – Análise de resultados da questão 6.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“... Ele expunha, ouvia, e eram tomadas decisões por consenso (2.2). Nas reuniões da CONCP, nós íamos, como representantes de vários movimentos, Cabral ia sempre com a sua delegação composta por um jurista, um militar e um economista (5.1). Embora houvesse essa democracia dentro do partido, as ideias dele prevaleciam sempre, não por imposição, mas porque tinha melhores conhecimentos que os outros (2.10) ”.	2.2 5.1 2.10
2	“No que se refere à condução da luta armada (1.1), Cabral definia as linhas estratégicas (5.3) procedia à distribuição dos efetivos e do armamento (5.2). A movimentação no terreno era da responsabilidade dos comandos locais (2.6). Suscitava (1.9), e escutava com muito interesse, a opinião que cada um tinha de tal ou tal arma e como tirar dela o melhor rendimento (2.2) ”.	1.1 5.3 5.2 2.6 1.9 2.2
3	“Foi um político afortunado (2.1). Pois, foi sempre capaz de fazer uma leitura adequada da realidade antes da tomada das suas decisões políticas (5.2). Evidentemente havia também colaboração de seus companheiros, mas ele era quem batia o martelo (3.1) ”.	2.1 5.2 3.1
5	“... Escutava seus conselheiros mas a palavra final era a sua (2.2) ”.	2.2
6	“Cabral nunca tomava decisões por impulso pessoal (2.10). Sempre que houvesse uma situação, por mais complexa que seja, era posta à mesa da reunião de Órgão Superior de Partido (2.2) ”.	2.10 2.2
7	“...Todas as decisões de grande responsabilidade eram tomadas em colaboração com os camaradas... (2.2) ”.	2.2
8	“...Ele sabia respeitar opinião dos outros (1.3), as decisões tomadas por ele eram naturalmente decorrentes de colaboração com os camaradas à sua volta (2.2) ”.	1.3 2.2
9	“...Cabral foi crítico e autocrítico em relação as suas próprias decisões... (2.3) ”.	2.3
10	“...Tomava decisões sempre em colaboração com os camaradas do partido (2.2) ”.	2.2
11	“... Amílcar era um homem de diálogo (2.5) ”.	2.5
12	“...Havia uma estrutura partidária e era com base nesses órgãos do partido, que se tomava decisões (2.6) ”.	2.6
14	“... As decisões eram tomadas em colaboração com os camaradas do partido (2.2) ”.	2.2
15	“...Nunca decidia sozinho (2.2) ”.	2.2

O Quadro n.º 9 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 7: “Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?”.

**Quadro n.º 9 – Análise de resultados da questão 7.**

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“...Cabral aparece como líder indiscutível porque tinha melhor conhecimento do terreno (5.3). Capaz de harmonizar a experiência toda, sintetizava e apresentava uma solução ao nível tático e técnico (3.2) ”.	5.3 3.2
2	“...Procurava estar sempre precavido de modo a evitar os tais momentos críticos (3.2). Mas devendo enfrentá-los, não lhe faltava nem determinação nem lucidez (3.1) ”.	3.2 3.1
5	“...Era nos momentos críticos que a serenidade e a lucidez de Amílcar Cabral mais aparecia (4.4) esclareceu que a luta deveria ser dirigida contra o governo colonial e não contra os brancos (4.1). Essa sua opinião - patriótica e política - acalmou os ânimos inflamados (3.2) ”.	4.4 4.1 3.2
6	“ Cabral tomava decisões necessárias na altura certa (3.1) ”.	3.1
7	“...Amílcar tomou várias decisões importantes durante a luta (3.1) ”.	3.1
8	“... Ele tomava decisões certas no momento certo (3.1) ”.	3.1
9	“ É um líder decidido e não costuma hesitar em momentos decisivos (3.1) ”.	3.1
12	“Ele tomava decisões tanto a nível político, como militar (3.1). Contudo, com base em troca de ideias com os camaradas do partido (2.2), fazia planeamentos e como conhecia muito bem terreno, definia a localização das armas pesadas (5.3) ”.	3.1 2.2 5.3
13	“... Sabia posicionar-se face a esses momentos críticos (3.2) ”.	3.2
14	“...Tomava decisões de grande importância para a sobrevivência do partido (3.1), bem como a punição de alguns comandantes quando fosse preciso (4.2). Ele sabia atuar de acordo com a situação (4.5) ”.	3.1 4.2 4.5
15	“ Era rigoroso quando necessário (1.8) houve casos em que ele suspendia as pessoas de liderar dentro do partido (4.2) ”.	1.8 4.2

O Quadro n.º 10 ilustra a síntese de conteúdo das respostas à questão 8: “Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?”.

**Quadro n.º 10 – Análise de resultados da questão 8.**

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“...Conseguiu criar unidade numa sociedade com grande diversidade étnica (2.4) e conseguiu ainda juntar os povos da Guiné e de Cabo Verde na causa da luta com um objetivo único (a Independência) (2.6) ”.	2.4 2.6
2	“Cabral era um líder que inspirava sempre confiança (1.3) e que não sufocava as iniciativas dos seus colaboradores (5.7). Mais depressa ele condenava uma não tomada de decisão no momento oportuno que uma decisão errada (4.2). Fazia questão que cada um tivesse a honestidade de reconhecer os seus erros e tirar daí lições para o futuro (2.8) ”.	1.3 5.7 4.2 2.8
3	“ Sim. Porque soube realizar, tanto na teoria quanto na prática, a vontade de sua época (3.2) ”.	3.2
4	“...Ele conseguia trabalhar nestes vários registos de proximidade e de visão mais geral (5.4), isto relaciona-se com a sua capacidade de estabelecer ligações (5.7), soube escolher o que lhe interessava (4.1) ”.	5.4 5.7 4.1
5	“... Na guerrilha era um estrategista e um condutor de homens (1.2) ”.	1.2
6	“...Considero-o um líder pela sua postura em conduzir um partido recém-criado e sem meios (3.2), a conduzir uma luta armada de libertação durante onze anos, atingindo os objetivos traçados com eficiência e eficácia (1.5); pela sua postura de unir dois Países; pessoas de diferentes camadas sociais (2.4) ”.	3.2 1.5 2.4
7	“...Ele tinha uma qualidade que faltava muitos líderes africanos, a visão do futuro e o perfeito conhecimento da realidade na qual estamos inseridos (5.1) ”.	5.1
8	“ Convencia facilmente as pessoas para a causa (2.10) ”.	2.10
9	“...Seu carisma advinha-lhe do facto de ter abandonado tudo para se dedicar a uma causa sublime em que acreditava profundamente (1.10) ”.	1.10
10	“... Aceitávamos voluntariamente segui-lo (2.10) ”.	2.10

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
11	“...Sua influência e o seu impulso que também tirou os outros povos das colónias portuguesas do marasmo que se encontravam (2.3) ”.	2.3
13	“...Tinha prestígio internacional (2.1), comunicava muito bem e passava as suas ideias sem ofender ninguém (2.5).”	2.1 2.5
14	“Perseverante o nosso líder (1.5) soube em cada momento encontrar formas de encorajar os subordinados (3.2) ”.	1.5 3.2
15	“...Era reconhecido por todos como o nosso comandante supremo, o nosso líder (2.1) cumpríamos os nossos deveres porque tínhamos os mesmos objetivos (2.6) ”.	2.1 2.6

O Quadro n.º 11 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 9: “Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?”.

**Quadro n.º 11 – Análise de resultados da questão 9.**

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“Sabia reconhecer o esforço de cada indivíduo à sua volta (2.9) o reconheciam como líder porque se dedicava à causa e tinha visão das coisas (5.6) ”.	2.9 5.6
3	“A sua filosofia de liderança baseava-se no diálogo (2.5). Inspirava as pessoas à sua volta pela sua didática (2.8) ”.	2.5 2.8
4	“Ele tinha capacidade de se dirigir às pessoas de uma forma muito simples (2.7), sem tornar o seu pensamento simplista (2.10), ele tinha ideias bastantes coerentes (1.6). Amílcar era do povo (1.10) toda a sua teoria era muito ligada aos operários como força motriz da revolução... (2.9) ”.	2.7 2.10 1.6 1.10 2.9
5	“...Líder é líder porque vê, percebe, sente, sabe (1.6), estando pronto a sacrifícios (1.10) a capacidade de tomar decisões impopulares (3.1) a coragem para decidir e chamar a si a responsabilidade (1.1). Era pelo exemplo que Amílcar Cabral inspirava as pessoas (2.3) ”.	1.6 1.10 3.1 1.1 2.3
6	“Cabral foi sempre um homem de pensamento e de ação (1.9), ele distinguiu-se muito por ser um estudioso profundo dos problemas que tinham que ser resolvidos (3.3) desde a sua juventude, revelou ser uma figura muito social ... (2.7) ”.	1.9 3.3 2.7
7	“O apelo sistemático ao nacionalismo, ao patriotismo, fazia renascer dentro da pessoa o orgulho de pertença à sua terra (5.2) ”.	5.2
8	“...Não tinha problemas em revelar publicamente a potencialidade de uma pessoa (2.9) ”.	2.9
9	“... A capacidade de fazer bem as coisas de uma forma séria e responsável (1.8) seus discursos eram pedagógicos (2.8) ”.	1.8 2.8
10	“Procurava inserir-se no meio envolvente para compreender os verdadeiros problemas existentes (5.2). Convencia a pessoa a crer que tinha capacidades para fazer bem (2.8). Ele não tinha complexo em reconhecer os outros (2.9) ”.	5.2 2.8 2.9
11	“... Cabral sempre valorizou o capital humano (2.9), ele punia quando era necessário e depois dava oportunidade para o indivíduo expor a sua sabedoria (4.2) ”.	2.9 4.2
12	“Tinha poder de argumentação (2.5) e conseguia mobilizar as pessoas para uma tarefa com muita facilidade (2.10) ”.	2.5 2.10
14	“... Aconselhava e direcionava os seus subordinados para o sucesso (2.8). Sabia motivar as pessoas mesmo nos momentos mais críticos (2.7) ”.	2.8 2.7
15	“... Era um homem que estava connosco e isto inspira confiança (2.3) Amílcar reconhecia as pessoas (2.9) ”.	2.3 2.9

O Quadro n.º 12 mostra a síntese de conteúdo das respostas à questão 10: “Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?”.

**Quadro n.º 12 – Análise de resultados da questão 10.**

<b>Entrev.</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>UR</b>
1	“Cabral tinha uma visão continental das coisas ... Era um Guerrilheiro visionário (5.4) ”.	5.4
3	“Estrategista muito perspicaz (5.4) ”.	5.4
4	“Tinha grande capacidade de reflexão, mas ao mesmo tempo, era muito pragmático (3.2), tinha visão prática das coisas, da organização (5.1) ”.	3.2 5.1
5	“Cabral era o Homem certo no lugar certo. Mentor e comandante da nossa Revolução (1.5) ”.	1.5
6	“... Apostou na formação do homem (2.8) ”.	2.8
7	“O ataque, ou melhor, dois cercos efetuados em simultâneo (Guidaje e Guileje), foi um ato militar extraordinário, bem pensado por Cabral em colaboração com o seu grupo – concelheiros militares (5.3) O Amílcar fazia os possíveis para comparecer nalguns teatros de operações (1.1) para contactar e comungar dos mesmos sacrifícios que os guerrilheiros (1.10) ”.	5.3 1.1 1.10
9	“Um grande líder que soube de facto congregar duas vontades (a guineenses e cabo-verdiana) que pareciam antagónicas e inconciliáveis (2.4) ”.	2.4
10	“Não há nenhuma operação militar, seja estratégica ou tática, em que Cabral não participasse (5.3) desenhava os mapas, e indicava como combater quartel A ou B (3.1). Era um estudioso militar (3.3) soube seleccionar o importante para o caso da Guiné e Cabo Verde (4.1) ”.	5.3 3.1 3.3 4.1
11	“Tinha noção clara da luta de libertação, do resgate da nossa identidade cultural por via da luta armada (1.1) ”.	1.1
12	“...Não lutava apenas pela independência da Guiné e Cabo Verde, mas sim, pela unidade Africana, pela liberdade dos Africanos em geral (1.10) ”.	1.10
14	“Era bem-sucedido (2.1) ”.	2.1
15	“Ainda na década de 60, Amílcar recruta raparigas já com uma certa idade nas zonas libertas, que eram enviadas para a URRS fazer curso de socorrista. Para, posteriormente, ingressarem as fileiras na luta ... (5.1) ”.	5.1

O Quadro n.º 13 expõe a síntese de conteúdo das respostas à questão 11: “Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?”.

**Quadro n.º 13 – Análise de resultados da questão 11.**

<b>Entrev.</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>UR</b>
1	“Ele sempre se adaptou a vida social e académica. Não era introvertido, fazia amizade com facilidade (4.5) ”.	4.5
3	“Era uma pessoa desenvolta, por isso adaptava-se facilmente ao meio envolvente (4.5) ”.	4.5
5	“...Cabral era um peixe que vivia - e convivia - em todas as águas com a mesma desenvoltura política e diplomática (4.5). Podíamos vê-lo a conversar com Paulo VI e vê-lo a conversar numa "tabanca", podia estar numa Conferência qualquer e caminhar na mata à frente de um grupo guerrilheiro (5.5) ”.	4.5 5.5
6	“...A sua convicção filosófica (1.7) adaptava facilmente ao meio envolvente (4.5) ”.	1.7 4.5
8	“ Facilmente fazia amizade ... (1.4) ”.	1.4
9	“ Em vários momentos e fases demonstrou essa capacidade de adaptação às circunstâncias e condicionalismos... (4.5) ”.	4.5
10	“... A sua facilidade em adaptar-se as novas situações (4.5) ”.	4.5
12	“Sim. Adaptava-se facilmente (4.5) era uma pessoa que tinha iniciativa (1.9) ”.	4.5 1.9
15	“... Faz amizade logo de imediato (1.4) ”.	1.4

No Quadro n.º 14 é apresentada a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 12: “Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?”.

**Quadro n.º 14 – Análise de resultados da questão 12.**

<b>Entrev.</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>UR</b>
1	“Ele já tinha um cabedal político suficiente que lhe permitia dar uma orientação à luta armada na Guiné (1.1). É preciso ver o livro de Amílcar Cabral sobre o partido para compreender a preparação política e técnico-ideológica deste líder do séc. XX (3.3) ”.	1.1 3.3
3	“...Logo de início a sua intenção unitária, por revelar uma grande capacidade política (5.1).”	5.1
4	“...Visão política era bastante forte, o que lhe permitiu formular a ideia de proclamação unilateral do estado, de ligar a Guiné e Cabo Verde (1.9) ”.	1.9
5	“...Foi um político revolucionário, um revolucionário político (5.4), e um amor exacerbado às duas nações e aos seus povos (2.4) ”.	5.4 2.4
6	“ ... Teve um grande apoio de vários Países Socialistas da época... (5.5) ”.	5.5
7	“ ... Amílcar era um revolucionário dotado de uma grande ideologia científico-filosófica (3.3) ”.	3.3
8	“...Na altura havia Angolanos, Moçambicanos e Timorenses que vinham aprender a nossa forma de luta (2.8) ”.	2.8
9	“ Sem dúvida a sua grande capacidade para suplantar as adversidades (3.2) ”.	3.2
10	“ A sua experiência política permitiu-lhe sintetizar as suas ações revolucionárias (5.4) ”.	5.4
11	“...Quando uma operação era preparada para o norte, sul ou leste ele conhecia as características da zona e os problemas existentes, o que lhe conferia êxito nos seus planeamentos (5.3) ”.	5.3
12	“ Era bem-sucedido tanto a nível político, como no campo revolucionário (3.2) ”.	3.2
15	“... Tinha muita experiência a nível organizacional (5.2) e tinha boa formação política (3.3) ”.	5.2 3.3

O Quadro n.º 15 apresenta a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 13: “Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?”.

**Quadro n.º 15 – Análise de resultados da questão 13.**

<b>Entrev.</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>UR</b>
1	“...Cabral tem um legado, tinha um prestígio internacional muito grande (2.1) ”.	2.1
2	“ Cabral estava muito acima de qualquer dirigente Africano seu contemporâneo (5.4). Homem de ação (1.5), era simultaneamente um pensador (5.1) ”.	5.4 1.5 5.1
3	“...Cabral foi quem mais se preocupou com a sua imagem intelectual (2.3) ”.	2.3
4	“Ele estudava e conhecia os pensamentos dos outros líderes internacionais de sucesso e depois soube tirar partido disto (5.2) ”.	5.2
5	“Talvez Nasser seja um dos poucos líderes africanos que acredito se aproximar da envergadura humana e revolucionária de Amílcar Cabral (5.3) ”.	5.3
6	“...Comandante em chefe das lutas anticoloniais (5.3) ”.	5.3

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
7	“...Tinha uma visão ampla e não agarrada à uma ideologia única (4.1), um teórico revolucionário que teve a oportunidade de concretizar a sua prática revolucionária através da formação do seu partido nacionalista (1.5) ”.	4.1 1.5
8	“... Falava com os Russos muito bem, assim como falava com os suecos, com os chineses. Quer dizer, ele conseguia que toda gente nos ajudasse (5.5) ”.	5.5
9	“... Sua capacidade de análise dos diferentes momentos dessa guerra (5.4) e em encontrar as melhores soluções em cada momento crucial (4.1) ”.	5.4 4.1
10	“... Sua personalidade política, a forma como era visto (2.1) Conseguia manter os seus aliados com facilidade (5.5) ”.	2.1 5.5
11	“...Cabral abria-se ao mundo (4.5) ”.	4.5
12	“...Selecionava o importante para o caso da Guiné (4.1) ”.	4.1

No Quadro n.º 16 é apresentada a matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 14: “Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?”.

**Quadro n.º 16 – Análise de resultados da questão 14.**

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	“... é preciso uma revolução cultural em vários Países em via de desenvolvimento e o legado de Cabral constitui um bom guia para o sucesso (2.3) ”.	2.3
3	“Soube tirar proveito do contexto no qual viveu e se formou (5.7) da sua socialização política (5.5) seu envolvimento na luta contra o regime fascista português (1.1) foi capaz de moldar suas ideias nacionalistas e construir sua própria trajetória política (4.1) ”.	5.7 5.5 1.1 4.1
6	“...Jurou dar a sua vida em prol da libertação dos povos da Guiné e de Cabo-Verde (1.10), cumpriu integralmente com este juramento (5.6) ”.	1.10 5.6
7	“... Que se coloca simultaneamente em cima, numa superestrutura, para observar e ter uma visão mais completa e ao mesmo tempo em baixo, para estar em estreita ligação com os seguidores ou com a população (5.4) ”.	5.4
8	“ Cabral sempre mostrou que quem lidera o processo é o Partido, logo, político está acima do militar (1.1) ”.	1.1
10	“ Cabral já dizia – as crianças são flores da nossa luta e razão do nosso combate (1.10) ”.	1.10

### 5.3. Apresentação e Análise Quantitativa das Entrevistas - Frequência

Conforme referido anteriormente, foram identificados vários segmentos através de cada resposta facultada pelos entrevistados. Procede-se, nesta fase, ao cálculo das respetivas frequências dos segmentos, que nos permitirão chegar às conclusões para cada uma das cinco dimensões do estudo desta investigação. Posto isto, obtivemos os seguintes resultados inscritos no Quadro n.º 17.

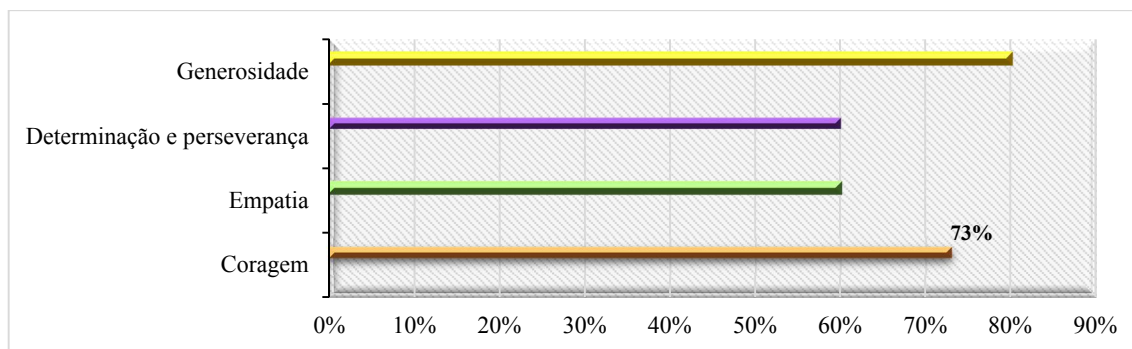
Quadro n.º 17 – Análise quantitativa das entrevistas.

Segmentação	Entrevistas															Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
<b>Dimensão 1</b>																	
1.1	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		x		11	73%
1.2	x	x			x	x		x	x							6	40%
1.3	x	x		x	x	x		x				x			x	8	53%
1.4	x	x	x		x	x		x					x	x	x	9	60%
1.5	x	x			x	x	x		x				x	x	x	9	60%
1.6	x	x	x	x	x		x			x						7	47%
1.7						x							x			2	13%
1.8		x	x						x						x	4	27%
1.9	x	x	x	x		x							x			6	40%
<b>1.10</b>	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		12	80%
<b>Dimensão 2</b>																	
2.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%
2.2	x	x			x	x	x	x		x		x	x	x	x	11	73%
2.3	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x				x	12	80%
2.4	x	x	x	x	x	x	x		x			x				9	60%
2.5	x		x	x	x	x	x	x			x	x	x	x		11	73%
2.6	x	x			x	x	x	x		x		x			x	9	60%
2.7	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	13	87%
2.8	x	x	x			x		x	x	x	x	x		x		10	67%
2.9	x	x		x			x	x		x	x				x	8	53%
2.10	x	x		x		x	x	x		x		x	x			9	60%
<b>Dimensão 3</b>																	
3.1	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x		x		11	73%
3.2	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		13	87%
3.3	x		x	x	x	x	x			x			x		x	9	60%
<b>Dimensão 4</b>																	
4.1		x	x	x	x		x		x	x		x				8	53%
4.2		x							x		x			x	x	5	33%
4.3						x			x	x		x				4	27%
4.4					x											1	7%
4.5	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		12	80%
<b>Dimensão 5</b>																	
5.1	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x			x	x	12	80%
5.2	x	x	x	x	x	x	x			x		x		x	x	11	73%
5.3		x			x	x	x			x	x	x				7	47%
5.4	x	x	x	x	x		x		x	x		x				9	60%
5.5	x		x	x	x	x	x	x		x			x			9	60%
5.6	x			x	x	x	x									5	33%
5.7	x	x	x	x	x			x			x	x		x		9	60%

#### 5.4. Análise e Discussão dos Resultados

Para esta investigação vamos considerar 60% como valor mínimo, para que uma determinada categoria seja validada e possa caracterizar Amílcar Cabral.

Assim, para a **Dimensão 1 – O Superior (EU)** – verificamos que apenas 4 categorias atingiram e/ou ultrapassaram o valor mínimo, como se apresenta na Figura n.º 5.



**Figura n.º 5 – Análise e discussão da dimensão 1.**

Para a **Dimensão 2 – O subordinado e os pares (relação com os outros)** – validaram-se 9 categorias, das quais temos 100% dos entrevistados a considerar que Amílcar Cabral foi um líder carismático, como se observa na Tabela n.º 2.

**Tabela n.º 2 – Análise e discussão da dimensão 2.**

<b>Categorias</b>	<b>%</b>
Carisma	100
Relações Interpessoais	87
Influencia pela Referência/Exemplo	80
Liderança participativa e Envolvimento	73
Comunicação e Assertividade	73
Promoção do Desenvolvimento	67
Abertura à multilateralidade	60
Coesão e Trabalho de Equipa	60
Influência Persuasiva	60

Relativamente à **Dimensão 3 – Aptidões Técnicas** – foram distinguidas 3 categorias que caracterizam Amílcar Cabral, conforme apresentado na Figura n.º 6.

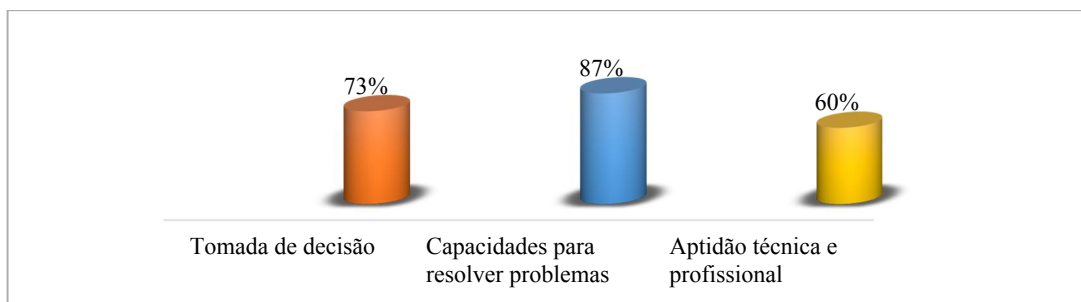


Figura n.º 6 – Análise e discussão da dimensão 3.

Para a **Dimensão 4 – Reações Perante Situações Críticas** – 80% dos entrevistados referem flexibilidade e adaptabilidade como uma qualidade que caracteriza Amílcar Cabral no seu exercício de comando e liderança.

Por último, na **Dimensão 5 – Organizações** – validaram-se 5 competências ou categorias que caracterizam Amílcar Cabral, como se apresenta na Figura n.º 7.

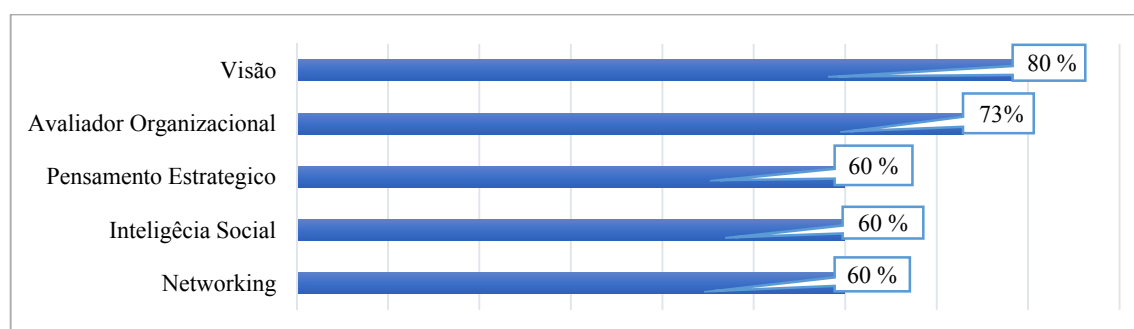


Figura n.º 7 – Análise e discussão da dimensão 5.

Às 26 competências levantadas do Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança Rouco (2012), foram acrescentadas 9 competências de acordo com os resultados das entrevistas, recorrendo ao Modelo de Formação e Treino (Vieira, 2002). Da totalidade das competências levantadas, 22 obtiveram os valores necessários para a sua validação, tendo sido apresentadas segundo as cinco dimensões de estudo desta investigação. Embora apresentemos esta relação, baseada no Modelo de Desenvolvimento de Competência de Liderança em Contexto Militar (Rouco, 2012), importa salientar que há categorias implícitas noutras dimensões. Exemplo disso é a **coragem**, categoria que não se fixa exclusivamente no **Eu**, estando presente nas outras dimensões. Destaca-se nas **Reações Perante Situações Críticas**.

Perante os resultados obtidos podemos afirmar que uma das características de Amílcar Cabral era a liderança carismática por ser um líder cuja visão transcendia a simples conquista da independência, por ser um líder visionário que promovia mudanças e destacava problemas que afetavam os povos africanos em geral e os guineenses e cabo-verdianos em particular. Para ser bem-sucedido nas operações militares, Cabral recorreu ao estudo pormenorizado do terreno e da valorização da cultura do seu povo, o que lhe permitiu criar empatia com os subordinados de modo a inspirar confiança e garantir o à-vontade dos colaboradores na execução das suas tarefas.

É conveniente sublinhar que, segundo Vieira (2002), um líder carismático provoca um sentimento de referência de valores, crenças e culturas que vão ao encontro das expectativas dos outros e que ficam nas suas memórias como padrões a seguir. De facto, a liderança de Amílcar Cabral baseia-se nas premissas referidas por Gen Belchior Vieira (2002).

## **Capítulo 6**

### **Conclusões e Recomendações**

#### **6.1. Introdução**

No capítulo que se segue expor-se-á a verificação/refutação das hipóteses formuladas, apurando-se assim as respostas às demais questões levantadas pela investigação, sendo estas fundamentadas nos resultados obtidos e na discussão dos mesmos.

O presente capítulo compreende ainda a averiguação do cumprimento dos objetivos definidos, algumas recomendações, assim como as limitações sentidas ao longo da realização da pesquisa, terminando com algumas linhas orientadoras para futuras investigações que incidam nesta temática.

#### **6.2. Verificação das Hipóteses e Respostas às Questões de Investigação**

O presente subcapítulo visa testar a veracidade das hipóteses e responder as questões derivadas levantadas na elaboração do projeto inicial (Capítulo 1).

Na primeira questão derivada perguntou **“Quais foram as aptidões reveladas por Amílcar Cabral no seu exercício de comando?”**, questão que deu origem à hipótese n.º 1: **“Amílcar Cabral revelou grande capacidade de persuasão na sua conduta de comando, capaz de aglutinar subordinados à volta dos objetivos traçados”**. Esta hipótese confirmou-se totalmente, tendo em conta que as declarações políticas e revolucionárias de Amílcar Cabral, a forma como discursava perante os seus subordinados, exaltava com naturalidade a excelente aptidão para comunicar e adaptar o seu discurso à situação envolvente. Transformava os seus discursos em momentos únicos, glorificando e gratificando os seus militares pelos atos dignos de maior apreço. Outros aspetos que chamam a nossa atenção dizem respeito à sua coragem, à sua determinação e perseverança, à sua capacidade de improvisar, adaptar e suplantar adversidades. A sua ação de comando era bastante persuasiva, aproveitando sempre o ensejo de motivar e exigir mais esforço.

Relativamente à segunda questão derivada, perguntámos **“Em que circunstâncias as competências de liderança de Amílcar Cabral foram mais salientes?”**. Em resposta a esta questão ponderou-se a hipótese n.º 2, segundo a qual **“As mestrias de liderança de Amílcar Cabral foram mais visíveis no período do comando do PAIGC, particularmente na fase da internacionalização da luta armada dos povos africanos das colónias portuguesas”**. Esta hipótese confirma-se totalmente, na medida em que, apesar de Amílcar ter demonstrado grande capacidade de liderança na Casa dos Estudantes do Império e no Centro de Estudos Africanos enquanto estudante em Lisboa, foi no período das resistências africanas ao domínio colonial português que atingiu o ponto culminante das suas competências de liderança como combatente em várias frentes em simultâneo.

Importa salientar a comunicação e a assertividade, a promoção de desenvolvimento, a abertura à multiculturalidade, a influência persuasiva, a coesão e o trabalho de equipa e networking como as competências que se realçaram.

Quanto à terceira questão derivada, **“Terá Amílcar Cabral, enquanto político e revolucionário, apresentado as mesmas características de liderança?”** considerou-se a seguinte hipótese n.º3: **“Amílcar Cabral apresentou os mesmos atributos de liderança independentemente do contexto (político ou revolucionário)”**. Verificou-se que esta hipótese se confirma totalmente. Cabral aplicou os mesmos princípios e ideais tanto no contexto político como no revolucionário, tendo obtido sempre desempenhos superiores, pois não se limitava a falar das operações militares decorrentes da luta. Fazia, isso sim, uma ponte com a então situação política. Assim, o sucesso da luta ocorrida na Guiné, então portuguesa, teve muito a ver com o aproveitamento político que o Amílcar Cabral soube fazer com qualidade em cada momento da luta.

Neste âmbito, realçaram-se a inteligência social, o pensamento estratégico e a capacidade de avaliação organizacional como competências de Cabral.

Por fim, levantou-se a quarta questão derivada. Nesta se perguntou **“Quais foram os traços e estilos de liderança que Amílcar Cabral apresentou durante a sua vida?”**. Como hipótese n.º 4 sustentou-se que **“O desenvolvimento de capital humano foi sempre assegurado por Amílcar Cabral, que baseava a sua liderança no diálogo, no intercâmbio de ideias e no envolvimento dos subordinados na tomada de decisão”** Esta hipótese verifica-se totalmente, uma vez que a relação do estado da arte com os resultados obtidos através do trabalho de campo nos permitiu constatar que Amílcar Cabral sempre se orientou por um estilo de liderança participativo.

Entre as várias competências identificadas, destacaram-se a sua capacidade de trabalho, a capacidade de decisão, a generosidade e a empatia.

### 6.3. Resposta à Questão Central

Com base em toda a investigação realizada, estão reunidas as condições para conceber uma resposta à seguinte questão central: **“Quais foram as competências de comando e liderança que distinguiram Amílcar Cabral?”**.

Amílcar Cabral distinguiu-se pela sua ação de comando persuasiva, e pela articulação teórica e prática dos seus pensamentos, pautando sempre por valores e ideias decorrentes de uma base cultural e filosófica resoluta. No que respeita aos atributos de comando e liderança verificamos que, enquanto político e revolucionário (Dimensão: Eu), demonstrou inabalável espírito de sacrifício, com grande sentido altruísta. Manifestou ainda determinação, coragem e resistência nas suas ações.

A forma como se relacionava com os colaboradores era distinta dos restantes líderes africanos da época (Dimensão: Relação com os outros). Suscitava e ouvia com interesse a opinião dos outros, o essencial centrava-se no desenvolvimento dos sentimentos de união, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, na superação cultural dos colaboradores, na elevação dos seus padrões de conduta moral.

No âmbito da luta armada, enquanto combatente simultâneo em várias frentes, revelou grandes conhecimentos estratégicos (Dimensão: Aptidão técnica), ao conduzir o seu povo tanto nas matas como na esfera internacional, bem como na criação das Forças Armadas Revolucionárias do Povo.

A sua capacidade para realizar trabalhos e estudos de natureza diversa, independentemente do grupo ou grupos a liderar (Dimensão: Reação perante situações críticas), ficou bem patente na união dos povos da Guiné e Cabo Verde segundo um objetivo uno, sob o lema “Unidade e Luta”. Este facto revela a grande agilidade de que Amílcar dispunha, transformando o pensamento em ação e disseminando essa energia à sua volta. Amílcar Cabral observava o ambiente interno e externo à escala real, e analisava a informação concernente aos recursos disponíveis, para reconhecer formas de alcançar os objetivos ao longo prazo (Dimensão: Organizações).

#### 6.4. Reflexões Finais

Amílcar Cabral revelou eminente capacidade de motivar os seus colaboradores, apesar das dificuldades impostas pela liderança estratégica que exerceu ao longo de todo o processo da luta.

Este líder africano do século XX, como visionário e estratega, tinha plena consciência da influência dos fatores psicológicos sobre o desempenho em combate. Por isso, procurou evidenciar Influência pela Referência/Exemplo como elemento motivador para os seus colaboradores, desafiando o perigo para visitar e incitar seus homens para o cumprimento da missão, para renovar os laços de confiança, recorrendo à informalidade para se conseguir aproximar e comungar dos mesmos sacrifícios com os combatentes. Uma atitude que valorava a importância dos combatentes no âmbito das operações.

Todos os entrevistados são unânimes em destacar o carisma e empreendedorismo de Amílcar Cabral como competências cruciais para o sucesso da luta, quer na mobilização das massas, quer no desenvolvimento de contactos com entidades, cujo papel, no meio envolvente, pode contribuir para alcançar os desempenhos singulares de que precisava.

Amílcar Cabral mantinha elevadas expectativas sobre os seus colaboradores, permitindo-lhes tomar decisões importantes durante o desenrolar das operações, pois a liberdade de ação não só valoriza os homens como instiga a responsabilidade. Essa liberdade permitia a máxima exploração da criatividade e do potencial dos homens ao seu dispor.

O legado deste líder atento da sua época define-se pela tomada de iniciativa histórica, pela compreensão da realidade viva do seu povo e pela coragem moral para desafiar a situação vigente de agitação política e militar nas colónias portuguesas em África.

Da análise documental efetuada, e em consonância com as entrevistas realizadas, Amílcar Cabral não se revelou apenas um político que, devido à evidência das suas ações políticas, se transformou num revolucionário. Pareceu-nos, outrossim, um humanista disposto a servir não só os interesses dos Homens da Guiné e Cabo Verde, mas também os interesses de África e da Humanidade em geral.

O seu internacionalismo desenvolveu-se nos anos 40 e 50 em Portugal com atividades desenvolvidas na CEI e posteriormente no CEA, duas instituições onde se assistiu ao seu desabrochar ideológico e político, uma tomada de consciência militante que se traduziu na chamada “Reafricanização dos Espíritos”. A criação do PAIGC reflete esse desejo de reconversão (assim como a CONCP), constituindo um esforço no sentido de aproximar os

povos e de unir esforços para as lutas dos povos africanos pela igualdade, autodeterminação e emancipação política.

### **6.5. Cumprimento dos Objetivos**

Considerando o desenvolvimento lógico do trabalho, a partir do estado da arte e entrevistas exploratórias efetuadas, tornou-se possível demarcar um quadro teórico para a consequente verificação. Assim, com a verificação das hipóteses levantadas, com a resposta às demais questões derivadas e com a resposta à questão central, consideram-se cumpridos os objetivos propostos no início da investigação.

### **6.6. Limitações da Investigação e Desafio para Futuras Investigações**

Uma das maiores restrições encontradas na realização deste Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) prendeu-se com o alcance da representatividade da amostra da investigação que, de certa forma, requer uma amostragem internacional, pelo que se optou por uma perspetiva portuguesa, guineense, cabo-verdiana, brasileira e russa, através de militares e civis que conviveram com Amílcar Cabral, assim como investigadores especialistas na temática em causa. Outra restrição encontrada diz respeito ao limite de páginas impostas, não por falta de capacidade de síntese, mas pela necessidade de expor informação de uma forma mais desenvolvida.

Como desafios para futuras investigações sugere-se a análise comparativa do pensamento de Amílcar Cabral com o dos movimentos político-militares (George Padmore, movimentos político-militares afro-americanos e a teoria de Marcus Garvey) que orientaram as lutas dos povos africanos pela igualdade, autodeterminação e emancipação política (a negritude de Léopold Sédar Senghor e o pan-africanismo de Kwame Nkrumah).

## Bibliografia

- AAP-6 (2014). *NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French)* (Ed. 2014). Brussels: NATO Standardization Agency (NSA).
- Academia Militar (2013). *Norma de Execução Permanente n.º 520/2.ª* (01Jul 13). Lisboa: Autor.
- American Psychological Association. (2014). *Referencing Guide*. (6<sup>th</sup> Ed.). Polytechnic West: Library.
- Andrade, M. P. (1980). *Amílcar Cabral: Essai Biographique Politique*. Paris: Maspero.
- Andrade, M. P. (1976, setembro 12). Amílcar Cabral e a Reafricanização dos Espíritos. *Nô pinctha – Bissau*, n.º 225, Ano II, pp. 8-9.
- Andrade, M. P. (1982). *Fanon et L’afrique combatente. Temoignage d’un Militant Angolais*. Fort-de-France: s.e.
- Atchutchi, A. (1983). *Sol Maior Para comandante*. URSS: s.e.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications* (3<sup>th</sup> Ed). London: The Free Press.
- Boletim Cultural da Guiné Portuguesa (1954, abril 10). Boletim Informativo. *Ecos da Guiné*, Vol. IX, n.º 34, pp. 207 e segs.
- Boletim Cultural da Guiné Portuguesa (1954, junho 24). Boletim Informativo. *Ecos da Guiné*, Vol. IX, n.º 25.
- Cabral, A. (1978). *Unidade e Lutai. A arma da teoria*. Lisboa: Seara Nova.
- Cabral, A. (1988). A Agricultura na Guiné. Algumas notas sobre as características e problemas fundamentais. In: *Estudos Agrários de Amílcar Cabral*. Lisboa: IICT.
- Cabral, A. (1973). *Um povo que se Liberta*. Lisboa: CIDAC, BAC – 058/16.
- Cabral, A. (1978). Intervenção num simpósio em Alma-Ata, na República Socialista Soviética do Cazaquistão, em 1970. In *Obras escolhidas de Amílcar Cabral: A arma da teoria/Unidade e luta* (vol. I). Lisboa: Seara Nova.
- Cabral, A. (1974). *Guiné- Bissau: Nação africana forjada na luta*. Lisboa: Nova aurora.
- Cabral, A. (1977). *Unidade e Luta II. A prática revolucionária*. Lisboa: Seara Nova.
- Cabral, A. (1982). *A Arma da Teoria - Unidade e Luta*. Edição do Departamento de Informação, Propaganda e Cultura do PAIGC. (Coleção Cabral Ka Muri).
- Cabral, A (1988). *A Agricultura na Guiné. Algumas notas sobre as características e problemas fundamentais*. In: *Estudos Agrários de Amílcar Cabral*. Lisboa: IICT.
- Carr, H. E. (2006). *Que é história?*. (9.ª ed). São Paulo: Paz e Terra.
- Ceítal, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (1.ª Ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Centro de Investigação para o Desenvolvimento Amílcar Cabral. (s.d). *Casa dos Estudantes do Império: estatutos, pequena história e circular n.º 1 da Mensagem*. Lisboa: Autor

- Centro de Investigação para o Desenvolvimento Amílcar Cabral. (s.d). *Amílcar Cabral, Hoje e Amanha, Mensagem: Boletim da Casa dos Estudantes do Império*. Lisboa: Autor.
- Centro de Investigação para o Desenvolvimento Amílcar Cabral. (s.d). Intervenção do General de Divisão João Bernardo Vieira (Secretário-geral do PAIGC), na Conferência Internacional sobre a Personalidade Política de Amílcar Cabral, Bissau, 3 a 7 de novembro de 1984. In: *Aprofundar o Legado Teórico de Amílcar Cabral*. Lisboa: Autor.
- Chiavenato, I. (2004). *Gerenciando com as Pessoas*. São Paulo: Elsinvier.
- Colarusso, j. M., & Lyle, D. S. (2014). *Senior Officer Talent Management: Fostering Institutional Adaptability*. Pennsylvania: Press.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystic of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Couto, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia* (Vol. I). Lisboa: IAEM.
- Davidson, B. (1975). *A Liberdade da Guiné-Bissau*. Lisboa: Sá da costa.
- Dembele, D. M. (2009). *Thomas Sankara, Íntegro Líder Revolucionário Africano*. Retirado: janeiro, 3, 2014, de [http:// waalde.blogspot.pt](http://waalde.blogspot.pt).
- Drucker, P. (2000). *O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era*. (8.<sup>a</sup> Ed.). São Paulo: Editora Futura.
- Evered, L. (1980). *So what is Strategy?.* (Working paper). Monterey: Naval Postgraduate School.
- Estado-Maior do Exército. (1977). *Dicionário de Termos Militares*. Lisboa: IAEM.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. Lisboa: Lusociência.
- Franco, F. C. (2009). *Amílcar Cabral: A Palavra Falada e a Palavra Vivida* (Dissertação de Mestrado em História). São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.
- Garcia, F. P. (2000). *Guiné 1963-1974: os movimentos independentistas, o Islão e o poder português*. Lisboa: Portucalense.
- Guevara, E. (1985). *Escritos y Discursos*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Harvey, R. J. (1991). Job analysis. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, 2<sup>nd</sup> Ed., pp. 11-63), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Horey, J., & Fallesen, J. (2005). *Leadership Competencies: Are we saying the Same Thing?.* Kansas, Fort Leavenworth. Fort Leavenworth Printig Office.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hooper, A., & Potter, J. (2010). *Liderança Inteligente. Criar a Paixão pela Mudança* (8.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Atual Editora.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança* (22.<sup>a</sup> Ed). Rio de Janeiro: Sextante.

- Ignatiev, O. (1975). *Amílcar Cabral, Filho de África: Narração Biográfica*. Lisboa: Prelo.
- Ignatiev, O. (1984). *Amílcar Cabral*. Moscovo: Edições Progresso.
- Instituto dos Arquivos Nacionais/ Torre do Tombo. (s.d). *Casa dos Estudantes do Império*. Lisboa: Autor.
- Jesuino, J. (2005). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Laban, M. (1997). *Mário Pinto de Andrade: Uma Entrevista Dada a Michel Laban*. Lisboa: engenheiro João Sá.
- Laranjeira, J. L. P. (1996). *Mensagem: Boletim da Casa dos Estudantes do Império*. (Vol. 1) Lisboa: ALAC.
- Leopoldo, A. (2006). *Luis Cabral: Uma Entrevista Concedida ao Leopoldo Amado*. Lisboa: s.e.
- Lopes, C. (2004). *O Legado de Amílcar Cabral Face aos Desafios da Ética Contemporânea*. Retirado: janeiro, 06, 2014, de <http://www.didinho.org>.
- Medeiros, T. (2012). *A Verdadeira Morte de Amílcar Cabral*. Lisboa: Althum.com.
- Mendy, P. K. (1994). *Colonialismo Português em África: A Tradição de Resistência na Guiné Bissau (1879-1959)*. Bissau: INEP.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. (3<sup>th</sup> Ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ndjai, T. (2013). *O Pensamento Político de Amílcar de Cabral: Suas Contradições na Libertação da Guiné Bissau*. Sarrbrücken: Novas Edições Acadêmicas.
- Nóbrega, A. (2003). *A luta pelo poder na Guiné Bissau*. Lisboa: ISCSP.
- Oramas, O. (1998). *Amílcar Cabral para Além do Seu Tempo* (1.<sup>a</sup> Ed). Lisboa: Hugin-Editores, Lda.
- Organização das Nações Unidas. (1945). *Carta das Nações Unidas*. Retirado: janeiro, 20, 2014, de [www.un.org](http://www.un.org).
- Pereira, A. (2002). *Guiné-Bissau e Cabo Verde - uma luta, um partido, dois Países*. Lisboa: Editorial Notícias.
- Petrônio, D. (. 2005, jan/jun). Movimento da Negritude: Uma Breve Reconstrução Histórica. *Revista de Ciências Sociais*, Londrina, v. 10, n.1, pp. 25-40.
- Portaria n.º 22/2014, de 31 de janeiro de 2014, Diário da República, 1.<sup>a</sup> série – n.º 22.
- Portaria n.º 16750, de 28 de junho de 1958, Diário da República, 1.<sup>a</sup> série – n.º 138.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Quivy, R., & Campenhout, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (6.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rascke, K. L. (2013). *Amílcar Cabral Líder Africano*. Retirado: agosto, 05, 2013, de <http://www.geledes.org.br/atlantico-negro/africanos/amilcar-cabral>.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* (Tese de doutoramento em Gestão). Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.

- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2010). *Perspetivas do Conceito de Liderança*. Proelium, Série VI, n.º 13, pp. 71-90.
- Santos, E. (1968). *Pan-Africanismo de Ontem e de Hoje*. Lisboa: Autor.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, A., Lavado, M., Cruz, F., Silva, P., Bastos, J., Rosinha, A., et al. (2006). Das Competências à Excelência: Modelo de Competências do Oficial do Exército Oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, n.º 16, pp. 07-39.
- Simões, L. (1935). *Babel Negra: Etnografia, Arte e Cultura dos Indígenas da Guiné*. Porto: s.e.
- Soares, M. (1974). *Portugal Amordaçado: Depoimento Sobre os Anos de Fascismo* (1.ª Ed.). Lisboa: arcádia.
- Sousa, J.S. (2011). *Amílcar Cabral (1924 – 1973): Vida e Morte de um Revolucionário Africano* (1.ª Ed.). Lisboa: Nova Veja.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. (2.ª Ed.). Lisboa: Pactor.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Tomás, A. (2007). *O Fazedor de Utopias: Uma Biografia de Amílcar Cabral*. Lisboa: Tinta-da-china.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Vieira, J. B. (2014). *Memórias do VIII Congresso do PAIGC: Inspirados em Amílcar Cabral Unir e Fortalecer o PAIGC Rumo ao Desenvolvimento* (1.ª Ed.). Lisboa: Minerva.
- Weber, M. (1964). *The Theory of Social Economic Organization*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1968). *Economic and Society* (Vol. I). New York: Bedminster.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. (4th Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., & Mumford, M. D. (1991). *Leadership and Social Intelligence: Linking Social Perceptiveness to Behavioural Flexibility*. *Leadership Quarterly*, n.º 2, pp. 317-347.

## Apêndices

## Apêndice A – O Legado de Amílcar Cabral

Amílcar Cabral considerava que o povo, ao pegar em armas, estava antes de mais a manifestar a sua rejeição a uma cultura estrangeira (Cabral, 1974, p. 115). Isto é, segundo a perspectiva de Amílcar Cabral, a luta armada ocorrida na Guiné, então portuguesa, era entendida essencialmente como uma confrontação de culturas.

Para este líder africano a cultura, como legado de um povo, quase como que instrumento do nacionalismo, constitui a base do movimento de libertação e, apenas “...sociedades que conseguem preservar a sua cultura podem mobilizar, organizar, e lutar contra a dominação estrangeira” (Cabral, 1974, p. 137). Não obstante, defendia a preservação dos aspetos positivos da cultura ocidental, “...queiramos ou não, na cidade ou no mato, o colonialismo meteu-nos muita coisa na cabeça. E o nosso trabalho deve ser tirar aquilo que não presta e deixar aquilo que é bom” (Cabral, 1982, p. 22). Aliás, Cabral afirmava:

“...Nós nunca confundimos colonialismo português com povo de Portugal e temos feito tudo, na medida das nossas possibilidades, para preservar (...) as possibilidades de uma cooperação, de amizade, de solidariedade e de colaboração eficaz com o povo de Portugal, numa base de independência, de igualdade de direitos e de reciprocidade de vantagens, seja para o progresso da nossa terra, seja para o progresso do povo português” (Cabral, 1974, P. 18).

O secretário-geral do PAIGC apelava à unidade nacional como princípio essencial da luta de libertação da Guiné e, à unidade africana como um meio para o progresso e total libertação do continente, ao mesmo tempo que contava com o apoio de Países do bloco socialista e de Países capitalistas. Retenha-se, a título meramente exemplificativo, que em outubro 1972, Cabral discursou perante a IV Comissão da Assembleia Geral das Nações Unidas em Nova Iorque, onde recebeu o título de doutor honoris causa da universidade Lincoln na Pensilvânia; em dezembro, recebeu o mesmo título de doutor honoris causa da Academia de Ciências da URSS<sup>37</sup>. Uma ocorrência inédita em plena guerra fria.

---

<sup>37</sup>CIDAC – Intervenção do General de Divisão João Bernardo Vieira (Secretário-geral do PAIGC), na Conferência Internacional sobre a Personalidade Política de Amílcar Cabral, Bissau, 3 a 7 de novembro de 1984, GW-A. C. I-14, pp. 1-8.

Se retivemos a nossa atenção até agora na descrição desses factos foi para destacar a atualidade do legado teórico e prático de Amílcar Cabral, para compreendermos que o discurso vigente sobre o multiculturalismo e o multilateralismo foram tantos elementos que povoaram a mente de Cabral nos anos 50 do século passado.

Para o Assessor Principal de Kofi Annan (Carlos Lopes), as teses de Cabral sobre a luta de libertação representam a defesa das manifestações culturais como um ato de cultura. Para ele, "...Cabral foi único dirigente de guerrilha capaz de articular uma tese deste tipo. Nem a teoria do foco, em voga nas guerrilhas da América Latina, nem a teoria de solidariedade entre os povos de Che Guevara, se basearam em princípios filosóficos equivalentes" (Lopes, 2004, Secção *A Luta por Valores*, para. 2).

De facto, Cabral dava grande importância à ideologia, afirmava que "se é verdade que uma revolução pode falhar, mesmo alimentada por teorias perfeitamente concebidas, ainda ninguém realizou uma revolução vitoriosa sem teoria revolucionária" (Cabral, 1973, p. 14). Assim, vejamos uma ou duas ideias que ainda permanecem válidas e que servem de lições importantes para os que continuam a lutar pela libertação nacional e pela emancipação social dos seus povos.

A primeira ideia refere-se a utilização da luta de libertação como um instrumento de melhoria da qualidade de vida das populações. Em relação a este assunto, Cabral considera que é preciso sempre ter em conta que "...O povo não luta por ideias, por coisas que estão na cabeça dos homens. O povo luta e aceita os sacrifícios exigidos pela luta, mas para obter vantagens materiais para poder viver em paz e melhor, para ver sua vida progredir e para garantir o futuro dos seus filhos. Libertação nacional, luta contra o colonialismo, construção da paz e do progresso – independência – tudo isso são coisas vazias e sem significado para o povo, se não se traduzem por uma real melhoria das condições de vida" (Cabral, 1974, p. 46).

Para este pensador, a luta de libertação nacional era uma revolução e não acabava com o içar da bandeira, o hino, tomar o palácio do governador ou trocar da administração colonial por um governo revolucionário autóctone. Para ele, a natureza do Estado pós colonial é o enigma do falhanço das independências africanas, uma vez que, em múltiplos casos, "apenas se substituiu o homem branco pelo homem negro, mas para o povo tudo ficou na mesma" (Cabral, 1978, p. 212). Se analisarmos as convicções de Cabral, do ponto de vista da realidade guineense, constatamos que tudo está por fazer. Ou seja, o país libertou-se, mas, a sociedade não; é preciso continuar a luta para alcançar a emancipação social dos povos guineense.

## Apêndice B – Caraterização da Guiné Portuguesa

A Guiné era uma Província Ultramarina Portuguesa<sup>38</sup> inserida no espaço geopolítico designado por África Ocidental, entre os estados modernos do Senegal e da Guiné Conacri, caraterizada, segundo vários estudos<sup>39</sup>, como “mosaico étnico” por apresentar, numa pequena dimensão territorial, uma extrema diversidade humana. Como se pode constatar segundo a afirmação de Álvaro Nóbrega (2003, p.51):

“...De facto, dada a dimensão do território, a diversidade cultural é extraordinária, sendo frequente encontrarem-se povos de língua e costume totalmente diferentes separados por uma estreita ria ou uma pequena mata. Assim, poucas regiões de África apresentarão, numa escassa parcela de território, um mosaico étnico tão diverso e rico, como aquele que a história enquadró nos territórios da atual Guiné-Bissau”.

Essa escassa parcela de território, com clima tipicamente tropical, que integra a Guiné, diminui ainda em cada macaréu<sup>40</sup>, permitindo que a linha limite das marés dividisse a superfície em duas zonas: litoral e interior. A zona do litoral, submetida ao efeito das marés, contém, entre outras rias, Bissau, Cacheu, Mansoa, Cacine, Tombali, Cumbijã e Grande de Buba. Na zona do interior destacam-se as bacias hidrográficas dos rios Farim, Geba e Corubal. Relativamente ao relevo, distinguem-se: planaltos de Bafatá, e do Gabú, colinas do

---

<sup>38</sup>O regime colonial português promulgou em 1951, a Lei n.º 2048, relativo à revisão constitucional e a revogação do ato colonial. Na sequência disso, a designação “Império colonial” cedeu lugar à “província ultramarina” e, pelo Estatuto de 1955 (Decreto n.º 40 223, de 5 de julho de 1955), a Guiné portuguesa passou a ser “Província da Guiné”.

<sup>39</sup>Sobre o assunto, ver: CABRAL, A (1988). *A Agricultura na Guiné. Algumas notas sobre as características e problemas fundamentais*. In: Estudos Agrários de Amílcar Cabral. Lisboa: IICT; Bissau: INEP; ver MENDY, P. K (1994). *Colonialismo português em África: a tradição de resistência na Guiné Bissau (1879-1959)*. Bissau: INEP; ver também SIMÕES, L (1935). *Babel negra: etnografia, arte e cultura dos indígenas da Guiné*. Porto.

<sup>40</sup>Maré alta que atinge amplitudes de nove metros e se estende dezenas de quilómetros terra adentro. Assim, uma parte do território, periodicamente, é submersa pela maré. Razão pela qual, a superfície total do território variar de fonte estatística para fonte estatística, atendendo a exclusão ou inclusão das áreas inundadas. Assim, temos: 33 637 km<sup>2</sup> de acordo com os estudos feitos por Amílcar Cabral, em 1953; Teixeira Mota obtém 28 000 km<sup>2</sup> no seu estudo feito em 1954 e de acordo com Anuário Estatístico do Ultramar, em 1956, temos 36 125 km<sup>2</sup> (Teixeira, 1969 citado por Franco 2009, p. 23).



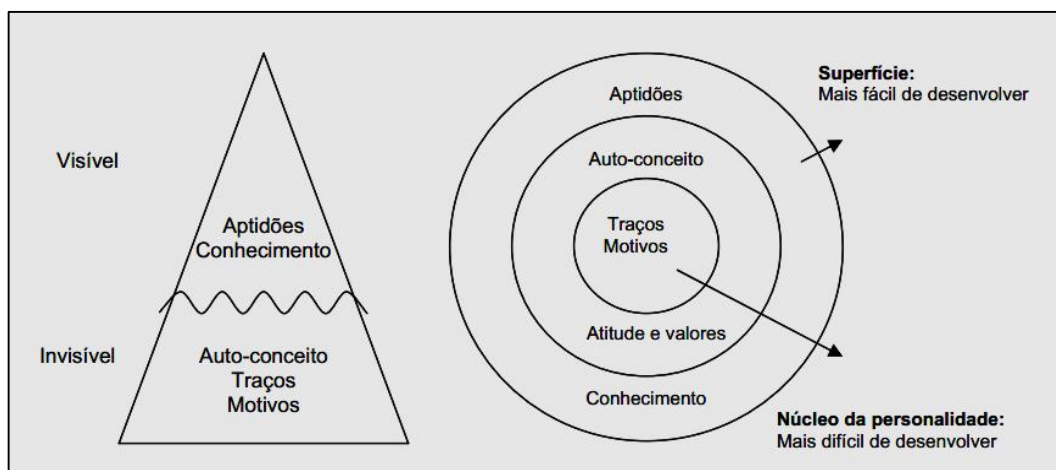


Figura n.º 9 – Apêndice C: Modelo do iceberg.

Fonte: Adaptado de (Rouco,2012) in Spencer e Spencer (1993).

Na Figura n.º 9 os autores separaram as competências dos atributos pelas diferentes partes do iceberg. Na parte visível são apresentadas as competências mais fáceis de desenvolver, tais como: Aptidões e conhecimento. Na parte invisível encontram-se os atributos descritos como Autoconceito, Traços e Motivos (mais difíceis de desenvolver).

A pesquisa realizada por estes autores permite identificar três linhas conceituais na descrição das competências, **uma comportamental** destinada a indicar as características relacionadas com sucesso no trabalho; **outra funcional** onde as apreciações são feitas no essencial aos produtos ou ações e não aos processos; e, por fim, **construtivista** na qual a competência não se encontra no conhecimento, capacidade ou atitude. Porém, encontram-se na mobilização destas características para ação (Le Boterf citado por Silva, et al.,2006, p.9).

Harvey (1991) sintetizou a noção de competência através da introdução de um modelo conceptual de competências, designado por “KSAO<sup>41</sup>”. Neste modelo, determinou-se que uma competência engloba conhecimento, aptidões e capacidades, o que vai ao encontro das conceções defendidas por casal Spencer.

<sup>41</sup>**K – knowledge** (conhecimento) é a informação necessária e específica para realizar as tarefas de uma função;  
**S – skill** (capacidade) é a proficiência no uso de instrumentos e equipamentos na função. Esta habilidade deve ser adquirida num ambiente educacional ou aprendida na função de modo informal;  
**A – ability** (aptidão) resulta da conjugação de conceitos como a inteligência, a orientação espacial e o tempo de reação.  
**O – other** (outras características) são aspetos adicionais necessárias para fazer bem um trabalho, por exemplo a atitude e a personalidade.

A acoplagem das constituintes de uma competência é, de igual forma, levada em conta por Horey e Fallesen (2005), que baseados no modelo conceptual de Spencer e Spencer, estabeleceram um modelo de competências de liderança transversal a todos os ramos das Forças Armadas (FFAA) dos EUA, do qual surge o FM 6-22 do Exército dos EUA. Estes autores enfatizaram que o principal objetivo da determinação de um modelo de conceitos das competências de liderança, visa obter uma definição clara dos quesitos intrínsecos às atividades que os líderes devem efetuar de forma a alcançarem um desempenho superior, coletivo ou individual.

Ceartil (2007) considera quatro perspetivas fundamentais na definição de competências: Competências como atribuições, como qualificações, como traços ou características pessoais e como comportamentos ou ações.

Segundo este autor, as competências como atribuições e qualificações são inerentes aos atributos ou elementos extrapessoais, ao passo que competências como traços ou características pessoais são vistas como características intrapessoais ou capacidades e, por fim, competências como comportamentos ou ações são definidas como fenómenos interpessoais ou desempenho. O quadro n.º 18 ilustra uma análise resumida das perspetivas indicadas por Ceartil (2007).

**Quadro n.º 18 – Apêndice C: Categorias das competências.**

		<b>Agrupamentos</b>	<b>Designação</b>
<b>Categorias</b>	<b>Elementos extrapessoais (Atributos)</b>	Atribuições	Funções, poderes ou prerrogativas inerentes a cargos/ funções específicas
		Qualificações	Saberes que as pessoas podem adquirir (via ensino ou formação profissional)
	<b>Características intrapessoais (Capacidades)</b>	Traços ou características Pessoais	Conjunto de traços, motivações, aptidões que diferenciam os indivíduos com desempenhos destacados daqueles que pouco se destacam
	<b>Fenómenos interpessoais (Desempenho)</b>	Comportamentos ou ações	Resultados de desempenho, pelo que são visíveis, observáveis e mensuráveis com objetividade

**Fonte:** Adaptado de Ceartil (2007).

## Apêndice D – Descrição dos Princípios e Estilos de Liderança

Quadro n.º 19 – Apêndice D: Descrição dos Princípios da Liderança.

Princípios da Liderança	Descrição
Conhece-te a ti mesmo e procura desenvolver as tuas aptidões profissionais	Com uma autoavaliação honesta, o líder consegue identificar os seus “pontos-fortes”, “pontos-fracos”, capacidades e limitações. Após isso deve criar mecanismos para se aperfeiçoar e melhorar.
Sê proficiente técnica e taticamente	O líder tem a necessidade de mostrar perante os outros que tem as capacidades necessárias para o cargo que ocupa. Os militares esperam do líder respostas às suas perguntas. O respeito dos subordinados não surge apenas pelo posto, mas sim pela demonstração de capacidades e conhecimentos.
Procura a responsabilidade e assume a responsabilidade pelas tuas ações;	A responsabilidade está inerente à liderança. Esta é demonstrada pela capacidade de decisão dos líderes em momentos de crise, os quais têm coragem para admitir o resultado das suas decisões.
Toma decisões corretas e oportunas;	A rapidez na análise de uma situação é fundamental em qualquer líder
Dá o Exemplo	Nenhum aspeto da liderança supera o poder do exemplo. O líder é o modelo dos seus subordinados. Para isso têm de estabelecer metas e padrões rígidos mas que sejam atingíveis.
Conhece os teus subordinados e cuida do seu bem-estar;	Para que o líder consiga motivar e influenciar os seus subordinados deve conhecer cada um deles, nomeadamente os seus valores. Deve estar sempre pronto a ouvir e aprender com todos eles.
Mantém os teus subordinados informados	A informação determina e condiciona a forma como as ordens são cumpridas. O líder deve manter informados os seus subordinados. Desta forma todos eles terão um melhor desempenho
Desenvolve nos teus subordinados o sentido de responsabilidade	Quando os subordinados executam com sucesso uma ordem do seu líder, sentem orgulho e determinação. Para ajudar ao aumento desses sentimentos, o líder pode delegar tarefas nos subordinados, demonstrando a confiança que tem por eles.
Assegura-te que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida	Os subordinados devem saber o que vão realizar e porquê. É dever do líder fiscalizar se todas as suas ordens foram compreendidas, aproveitando para demonstrar o seu interesse pela ação dos subordinados.
Treina os teus subordinados como uma equipa	O líder deve desenvolver nos seus subordinados um espírito de equipa e de entre ajuda, para motiva-los nas ações que forem desenvolver. Uma unidade torna-se uma equipa quando existir confiança e respeito entre todos.
Emprega a tua unidade de acordo com as suas capacidades	O líder deve conhecer as capacidades e limitações dos seus subordinados para que não existam militares a executar tarefas para as quais não receberam formação.

Fonte: Adaptado de Vieira (2002, pp. 43-48).

## Descrição dos Estilos de Liderança

Tabela n.º 3 – Apêndice D: Descrição dos Estilos de Liderança.

Estilos	Descrição
<b>Diretivo</b>	O líder transmite a sua intenção aos subordinados, dando-lhes indicações para todas ações (como, onde e quando). No final supervisiona toda a ação. Este estilo é adequado quando o tempo disponível é reduzido para cumprir a missão e apenas o líder sabe como proceder.
<b>Participativo</b>	Neste estilo o líder envolve os subordinados na tomada de decisão. Este recebe as ideias e opiniões dos outros e depois decide. O facto de o líder ouvir os seus subordinados transmite um sinal de confiança para eles.
<b>Delegativo</b>	O líder delega a resolução de um determinado problema e a tomada de decisão a um subordinado ou grupo de subordinados. A responsabilidade é sempre do líder.

Fonte: Adaptado de Vieira (2002, pp. 87-89).

## Apêndice E: Descrição das Categorias e das Dimensões do Estudo

Quadro n.º 20 – Apêndice E: Descrição das categorias levantadas na análise de conteúdo.

Nome da Categoria	Definição/Descrição
Coragem	Firmeza de ânimo ante o perigo. Pode manifestar-se de duas formas: moral e fisicamente.
Autoconfiança	Confiar nas suas capacidades para agir
Autocontrolo	Capacidade que o líder tem para controlar as emoções quando confrontado com situações adversa.
Flexibilidade e Adaptabilidade	Aptidão do líder para trabalhos e estudos de natureza diversa, independente do grupo ou grupos que lidera
Determinação e Perseverança	Lutar arduamente pela consecução dos objetivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos, intelectuais, de qualquer espécie.
Otimismo e entusiasmo	Enfrentar estoicamente os impactos adversos e transformar as ameaças em novas oportunidades. Transmitir, aos liderados, o espírito de sacrifício que o cumprimento da missão acarreta.
Consideração	Criar um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhece-los e a perceber as suas necessidades.
Integridade	Ser reto e íntegro, pautando as suas ações pelos princípios ético-morais vigentes na sociedade civil em geral e na organização em particular.
Transparência	Ser franco e aberto com os liderados, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos seguidores.
Carisma	Capacidade de despertar um sentimento de referência, que espelhe os valores, crenças e culturas que vai ao encontro das expectativas dos liderados, ficando nas suas memórias como exemplos a seguir.
Liderança participativa e Envolvimento	Aconselhar-se com pessoas à sua volta, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, estimular a participação na produção de sugestões e incorporar os seguidores na tomada de decisão.
Influência pela Referência/Exemplo	Promover em si e nos liderados, elevados padrões, de acordo com os valores organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.
Abertura à multilateralidade	Trabalhar em equipas multi e inter culturais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.
Reconhecimento, Feedback positivo e valorização	Avaliar, reconhecer e valorizar o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos seguidores, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.
Comunicação e Assertividade	Defender os seus direitos e exprimir pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, de modo a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais.
Coesão e Trabalho de Equipa	Criar e desenvolver nos seguidores o sentimento de união alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, para a obtenção dos objetivos estratégicos.
Promoção do Desenvolvimento	Formar e treinar os liderados, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.
Tomada de decisão	O líder identifica os problemas relativos ao trabalho, analisa-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procura causas e antecipa com a implementação das soluções que os resolvam.
Capacidade para resolver problemas	Identificar problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurar causas, antecipar soluções e resolver importantes problemas ou crises.

Aptidão técnica e profissional	Atualizar e manter capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que lhe é exigido.
Visão	Manifestar de forma doura e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolver os liderados nesta visão de aspiração partilhada.
Compromisso	Revelar profunda dedicação à organização e materializa os objetivos organizacionais, com padrões de elevada exigência, e procura, permanentemente, melhorar os seus desempenhos e dos outros.
Avaliador organizacional	Visualizar o ambiente externo e interno à escala real, estudar a informação referente aos recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos de longo prazo.
Pensamento Estratégico	Ter capacidade intelectual para trabalhar em múltiplas dimensões Conceptuais, simples ou complexas, independentemente dos contextos onde estão inseridos.
Comando e direção	Definir objetivos, recolher e analisar a informação necessária para apresentar propostas ou implementar soluções de forma a melhorar a eficiência e eficácia da organização.
Comunicação	Capacidade que o líder tem de Comunicar, com facilidade, de forma oral e ou escrita, ter um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.
Inteligência Social	Interpretar corretamente as diferentes exigências sociais e responde em função do horizonte contextual em que as mesmas vão sendo colocadas.
Networking	Socializar informalmente e procurar desenvolver contactos com pessoas, cujo papel, no meio envolvente, pode contribuir para alcançar desempenhos extraordinários que preciso.
Iniciativa	Os subordinados respeitam e confiam no líder que enfrenta novas e inesperadas situações numa atitude de ação pronta.
Discernimento	Aptidão para apreciar e avaliar os factos e as possíveis soluções em que se baseiam as decisões corretas
Espírito de Justiça	O líder militar confere recompensas e aplica punições de acordo com os méritos dos casos em questão.
Empatia	Escutar de forma atenta, aberta e interessada, e compreender os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.
Inteligência Geral	Conjunto de todas as faculdades intelectuais. O líder age em todas as circunstâncias de forma adaptada, resolvendo os problemas com eficácia.
Influência Persuasiva	Prevaler sobre uma pessoa ou grupo, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que lhe apoiem nas iniciativas, ideias ou soluções.
Relações Interpessoais	Relacionar-se de forma simples e eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.
Generosidade	O líder generoso (abnegado e com espírito de sacrifício) é aquele que evita providenciar pelo seu próprio conforto e benefício pessoal em prejuízo dos outros.

**Fonte:** Adaptado de Rouco (2012, pp. 539-565).

## Apêndice F – Guião da Entrevista



### ACADEMIA MILITAR

#### Trabalho de Investigação Aplicada

#### Guião da entrevista

**Tema:**

**Caracterização do Comando e Liderança de Amílcar Cabral**

**Autor:** Aspirante Aluno de Artilharia Wilmer Delgado Pinto

**Orientador:** Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

**Lisboa, janeiro de 2014**

**Tema:** *“Caracterização do Comando e Liderança de Amílcar Cabral”.*

#### **Enquadramento Funcional**

**Nome Completo:** \_\_\_\_\_

**Cargo/Função:** \_\_\_\_\_

**Perspectiva** \_\_\_\_\_

**Posto/Profissão** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_\_

## Apêndice F.1 – Carta de Apresentação

Excelência,

Esta entrevista surge na sequência do contacto efetuado com V. Ex.<sup>a</sup> e, desde já, o meu apreço pela sua disponibilidade e amabilidade com que acolheu esta minha solicitação académica.

O presente Trabalho de Investigação Aplicada insere-se no âmbito do tirocínio para Oficiais, tendo em vista a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares na especialidade de Artilharia, sob orientação do Tenente-coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

O objeto adstrito a este trabalho de investigação prende-se com o desígnio de caracterizar os comportamentos de comando e liderança de Amílcar Cabral, fundador e líder do movimento nacionalista da Guiné e Cabo Verde (PAIGC). Tendo como objetivo verificar, com base nas teorias de liderança e respetivos modelos de competências, as capacidades e atitudes de liderança que tornaram Amílcar Cabral uma figura incontornável no processo da emancipação política da Guiné e Cabo Verde.

Esta entrevista a V. Ex.<sup>a</sup> é de extrema relevância, na medida em que ajudará indubitavelmente a identificar as competências do comando e liderança de Amílcar Cabral.

No sentido de objetivar esta entrevista salientam-se algumas questões.

Wilmer Delgado Pinto

Asp. Of. Al Art.

### Questões:

1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral? Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?
2. Antes do seu primeiro contacto pessoal com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele? Em que enquadramento?
3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?

4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?
5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?
6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?
7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?
8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?
9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?
10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?
11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?
12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?
13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?
14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?

## **Apêndice F.2 – Transcrições das Entrevistas**

### **F.2.1 – Entrevista A.**

**Nome:** Tomás Medeiros: Escritor e pensador atualmente residente em Portugal (Amadora - Alfragide). Foi médico, ativista e dirigente político e militar. Fundador e dirigente do Movimento da Libertação de São Tomé e Príncipe (MLSTP). Foi Chefe do serviço de Saúde da região Político-militar de Cabinda (meados de 1964).

**Data da Entrevista:** 16/02/2014

- 1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral? Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

Tinha 15 anos quando cheguei a Portugal e, acidentalmente, conheci Cabral em Lisboa, na praça do Chile. Na taberna de um galego (tio Chico) onde reuníamos para comer e discutir a política. Cabral já estava no Instituto Superior de Agronomia (ISA) e eu ainda

estudante liceal. Assim, Amílcar Cabral e Mário de Andrade, passaram a ser os meus tutores e andei com Cabral na Praça do Chile, Casa de África, na CEI, no CEA, e no MAC, tudo isto aqui em Portugal, fora de Portugal, nas reuniões da Conferência das Organizações Nacionalistas das Colónias Portuguesas (CONCP), ele como dirigente do PAICG e eu como dirigente de MLSP, em vários congressos e em várias intervenções políticas. Éramos grandes amigos e ele ensinou-me bastante.

Em 1946, quando conheci Cabral na praça do Chile, e a minha opinião sobre ele nunca mudou, achei-o uma pessoa simples, uma pessoa confiável, uma pessoa inteligente e culta, sobretudo uma pessoa que sabia dar e receber, nada dogmático, sabia defender as suas posições mas sabia aceitar a política do opositor, era uma pessoa amiga.

## **2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele?**

### **Em que enquadramento?**

Hoje saímos à rua e encontramos africanos por todos cantos. Antigamente, quando via um africano cumprimentava-o de imediato; praticamente, não existiam africanos. Os poucos africanos que existiam em Portugal eram estudantes ou eram africanos que trabalhavam nos barcos que faziam rota entre Lisboa e a beira ou a América do Sul. Éramos, mais ou menos, 20 estudantes africanos. Portanto, já ouvira falar de Amílcar como um estudante brilhante no ISA e que participava em todas atividades estudantis, desde futebol, atividades políticas, entre outras. De facto, era muito ativo e determinado, sempre disponível e extremamente inovador.

A nível de atividades políticas, teve contacto com o MUD-Juvenil, mas nunca foi comunista. Ele aprendeu bastante do ponto de vista organizacional com o partido comunista português, mas nunca foi militante, contrariamente ao Agostinho Neto.

Através da CEI, tivemos contato com o partido comunista português. Este contato foi bastante interessante; éramos solicitados por duas orientações: a mocidade portuguesa, que dizia que éramos portugueses, portanto tínhamos que militar na mocidade portuguesa; e o partido comunista que dizia – vocês não são portugueses, devem militar neste partido e lutar contra o fascismo em Portugal, e depois discutimos a independência das colónias portuguesas, ao qual dissemos – não! Vocês lutam contra o fascismo em Portugal e nós lutamos contra o colonialismo português. Assim, a PIDE estava atenta. Um dia apareceu na parede da faculdade de medicina um panfleto da extrema direita onde enunciava os 13 comunistas Africanos mais perigosos que viviam em Portugal e eu era 13º. Os outros eram – Amílcar Cabral, Agostinho Neto, Mário de Andrade; enfim, os nomes mais conhecidos

dessa geração e que estiveram em Portugal a estudar. Deste modo, fugi de Lisboa para Coimbra onde fiquei por um semestre e daí fugi juntamente com mais 6 estudantes, fui para Paris e depois para Moscovo.

### **3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

Como disse, era uma pessoa simples, que se preocupava bastante com os problemas dos outros; acima de tudo era um amigo. Vou-lhe contar uma história que me marcou muito a respeito de Amílcar Cabral – Sempre que Cabral viajasse para Argélia, na altura, avisava o representante do PAIGC em Argel, que era Eliséé Turpin (meu padrinho de casamento), e íamos todos ao aeroporto recebe-lo. Não com uma atitude de submissão, prestar vassalagem ao chefe, mas uma atitude de camaradagem; Amílcar queria ver os seus amigos no aeroporto. Uma vez, por uma razão qualquer, não pude estar no aeroporto e não fui. Amílcar Cabral notou ausência e apareceu à noite na minha casa por volta das 22:00 com o Eliséé Turpin e disse-me: *Não te vi no aeroporto, fiquei preocupado. Por isso vim saber o que se passa contigo e se posso ser útil.* Eu disse que estava tudo bem e ele ficou um pouco e depois foi-se embora. Na véspera da sua partida para Bissau, Cabral convidou todos os Africanos das ex-colónias que estavam na Argel e onde reunimo-nos num restaurante vietnamita e comíamos como amigos e não como líder e os seus súbditos. Cabral sabia motivar pessoas à sua volta. Como pessoa era muito simples.

### **4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

Ele dava-se muito bem com as pessoas a sua volta, e sabia seleccionar as pessoas com quem relacionava. Senão, vejamos, no decurso da luta armada, Cabral dava-se muito bem com o povo português e com os povos da África em geral, em plena guerra fria, dava-se muito bem com antiga URSS e tinha boa relação com os EUA.

### **5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Há que distinguir “vários” Amílcar Cabral. Como técnico agrónomo acabou o curso e teve uma proposta para ser assistente no ISA e não aceitou, mas abraçou a proposta de ir para a Guiné trabalhar como Engenheiro Agrónomo. Repara, na altura rejeitou a proposta de assistente! Hoje vejo tantos Africanos que acabam o curso, fazem mestrado, doutoramento; naquela altura não havia mestrado e doutoramento era por convite; como não fazíamos parte do grupo, nunca éramos convidados e ele não aceitou e começou a trabalhar.

Como agrónomo trabalhou em Portugal, Guiné, Cabo Verde e Angola. Iniciou também publicação científica.

A CEI e o CEA tiveram grande influência na sua formação política. A sua consciência nacionalista afirmou-se com aparecimento da negritude em Portugal, que ele apelidou de “Reafricanização dos Espíritos”. Cabral tinha visão política, e trabalhava muito. Por exemplo, durante a sua estada em Angola, entre outros trabalhos, escrevia textos para panfletos que eram difundidos nos “musseques,” e participou em estreita colaboração com Mário Pinto de Andrade, Agostinho Neto e outros, na produção do Manifesto que deu origem mais tarde ao MPLA. A sua inteligência, em consonância com a sua capacidade de ouvir a opinião dos outros e a sua vontade de trabalho, resultaram na formação de um líder africano que marcou a História das lutas nacionalistas do século XX. Como político, é sabido que ele tinha carisma, arrastava as massas populares. O senhor é guineense, sabe perfeitamente que não é fácil juntar os povos da Guiné (com toda aquela diversidade étnica) com o povo de Cabo Verde para lutarem à volta de um objetivo comum, que era a conquista da independência e formação de um Estado Nação.

Amílcar Cabral dizia, vamos descobrir não apenas Angola, Guiné, São Tomé ou Moçambique, mas sim, vamos descobrir a África. A parte política do Amílcar Cabral é a que eu descrevi no meu livro “*A Verdadeira Morte do Amílcar Cabral*” como é que ele entra na política propriamente dita.

As ideias do Amílcar Cabral não nascem do zero, Cabral estudante, é influenciado bastante pela literatura da época. Nós liamos muito a literatura brasileira, sobretudo de nordeste, liamos bastante a literatura norte-americana, sobretudo movimento renascença negra do artren, e liamos naturalmente a literatura marxista, chamada marxista-leninista. Estas literaturas têm muita influência na formação de Cabral. Mas ele sabia tirar dessas ideias todas o essencial para a formação da sua própria ideologia. Ele dizia que era preciso fincar os pés no chão e criar qualquer coisa que servisse para o nosso povo; esta era a filosofia do Cabral.

**6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

Amílcar Cabral nunca tomava decisões próprias. Ele expunha, ouvia, e eram tomadas decisões por consenso. Nas reuniões da CONCP, nós íamos, como representantes de vários movimentos, Amílcar Cabral, ia sempre com a sua delegação composta por um jurista (Fidelis Cabral de Almada ou José Araújo) e um militar (Nino Vieira); a parte económica era vasco Cabral, isto é, nunca tomava decisões sozinho. O partido decidia e nunca ele

sozinho. Agora a verdade é que, temos que reconhecer, embora houvesse essa democracia dentro do partido, as ideias dele permaneciam sempre, porque tinha melhor formação política. É natural que nas reuniões prevaleciam as ideias dele, não por imposição, mas porque tinha melhores conhecimentos que os outros.

### **7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

Para responder esta pergunta vou, inevitavelmente, para o período da luta armada. Na guerra há que reconhecer fases. Sendo a primeira fase, em que eles vão para Conacri, que corresponde à formação do partido e à formação da parte política, designadamente o secretariado, a escola de formação do partido, a rádio, e a parte militar. Nesta fase a guerra é guerrilha, e na guerrilha quem conhece o terreno tem grande vantagem. Nesta fase Amílcar Cabral aparece como o líder indiscutível porque tinha melhor conhecimento do terreno. Capaz de harmonizar a experiência toda, sintetizava e apresentava uma solução ao nível tático e técnico; aqui ele teve um papel muito importante. Primeira fase da luta é isto, era fácil.

Na segunda fase, com a internacionalização da luta, Amílcar não podia ter a mesma prestação a nível operacional como dantes. E aí, criaram-se dois órgãos: um órgão para tomada de decisão a nível político e outro para assuntos militares. Nesta fase apareceram comandantes experientes, figuras históricas na luta da Guiné, como o Gen Nino Vieira, Osvaldo Vieira e Domingos Ramos, entre outros. Ora, internacionalmente a luta da Guiné apareceu quando Cabral aparece com as suas teses – o suicídio da pequena burguesia, não há luta sem o Camponês, não se pode lutar contra, nem com, para se afirmar revolucionário tem que abdicar dos preconceitos da pequena burguesia, deixar de ser pequeno burguês, e ir para o povo. Isto que é o suicídio; se não fizer isso não é revolucionário.

### **8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Considero Cabral um grande líder. Ora vejamos. Após a formação do partido, ele consegue criar unidade numa sociedade com grande diversidade étnica e conseguiu ainda juntar os povos da Guiné e de Cabo Verde na causa da luta com um objetivo único (a Independência) e, ao mesmo tempo, respondia também em nome de todos os movimentos nacionalistas das ex-colónias portuguesas perante a comunidade internacional. Outra característica é a sua grande capacidade de comunicação.

**9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

Sabia reconhecer o esforço de cada indivíduo à sua volta. Ele não tinha problemas em chamar a pessoa e dizer perante todos – este é um exemplo a seguir. Portanto, ele reconhecia quem merece e ajudava quem tinha dificuldades a ultrapassar o abismo. Outro aspeto importante, tem que ver com a preocupação do Cabral para com o povo. Ele era do povo, capaz de sacrificar tudo em detrimento do bem-estar do seu povo, comungava dos mesmos sacrifícios com o seu povo que o reconheciam como líder porque dedicava à causa e tinha visão das coisas.

**10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

A visão de Amílcar Cabral não se limitava apenas ao território da Guiné. Cabral tinha uma visão continental das coisas, via África no seu conjunto. Essa era a perspetiva de Cabral. Mas para isso, era preciso estabelecer unidades, estabelecer diálogo e tentou com Senghor, com Sekou Touré, e com grande maioria dos líderes africanos. Uns aceitaram outros tiveram medo. A guerrilha do PAIGC era organizada, era uma guerrilha a sério e Cabral era o líder incontornável no PAIGC. Era um Guerrilheiro visionário.

Entre os líderes que Amílcar Cabral admirou, não falando do líder literário, ele admirou bastante Lenine, leu as obras de Lenine, por exemplo: o Estado da Revolução, o Estado Supremo do Capitalismo. Leu o Mao Tsé-Tung, sobretudo escritos militares do Mao Tsé-tung e ele nessas leituras todas tirou o essencial para a construção da sua própria ideologia, aquela que servisse o interesse do seu povo e aquela que servisse como modelo ou como exemplo para os Países africanos que quisessem lutar contra o imperialismo.

**11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

Sim. Amílcar Cabral veio para Portugal com dois objetivos, ser um bom engenheiro e ser um bom poeta. A poesia ficou pelo caminho, e seguiu o caminho da agronomia e depois acabou como político e revolucionário. Ele sempre se adaptou à vida social e académica. Não era introvertido, fazia amizade com facilidade.

**12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

Não há duas facetas associadas à pessoa de Amílcar Cabral; uma prepara a outra. Ele, quando veio para Portugal fazer estudos, era simplesmente estudante que tinha acabado estudo liceal e veio para o ensino superior. Em Portugal, pouco a pouco com a sociedade

portuguesa, em contacto com a sociedade avançada, digo: com os comunistas portugueses e através das leituras que foi fazendo, criou nele essa consciência política que se materializou na luta pela libertação. Portanto não se pode separar o aspecto político do revolucionário. Porque uma vem na sequência da outra. E quando chega a revolução, quando chega a luta armada, ele já tinha um cabedal político suficiente que lhe permite dar uma orientação a luta armada na Guiné. É preciso ver o livro de Amílcar Cabral sobre o partido para compreender a preparação política, técnico-ideológica deste líder do séc. XX.

### **13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

Vamos ver a independência da África. Quem é que faz a independência de África? Os francófonos não fizeram a luta armada; estavam todos em Paris, Eles aproveitaram duas coisas: a guerra de Argélia e o discurso que o Degole fez (o referendo do Degole), em que perguntava quem queria ficar ligado a França e quem queria sair da comunidade francesa? Sekou Touré saiu, e os outros ficaram. Da parte inglesa havia o N'Kruma, eu fui conselheiro dele. O pan-africanismo em teoria está certo. Mas o que é Pan-africanismo? É a cópia da teoria do Williams Du Bois e George Padmore. Que também não teve acesso porque entre o N'Kruma, Senghor e Sekou Touré havia uma questão de personalidade, não deixaram teoria política. Da parte espanhola, havia Guiné equatorial que não falava. E depois havia África do sul, mas isso era um caso a parte. Ora, Amílcar Cabral aparece como um líder, tem um partido. Não havia líder africano, havia da parte Oriental Julius Nyerere, Milano Boate e o Queniata. Mas não tinham partido, não deixam praticamente nada. Enquanto Amílcar Cabral aparece como algo novo, Cabral tem um legado, tinha um prestígio internacional muito grande. O Mandela não teve tempo; começou nas linhas que indicava a luta armada e foi preso, esteve este tempo na prisão, mas a influência política dele é mais moral. Não teve tempo de organizar o partido.

### **14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

Para acabar, acho relevante sublinhar que o pensamento político de Amílcar Cabral ainda permanece válido face aos novos desafios de emancipação social dos povos, sobretudo dos países em via de desenvolvimento. É preciso uma revolução cultural em vários Países em via de desenvolvimento e o legado de Amílcar Cabral constitui um bom guia para o sucesso.

## **F.2.2 – Entrevista B**

**Nome:** Osvaldo Lopes da Silva: Ex-militar (comandante de destacamento guerrilheiro, comandante de artilharia, comandante de marinha de guerra). Na luta armada na Guiné, participou, em 1969, na Frente Sul, como comandante de artilharia, e, em 1970, como comandante de artilharia da Frente Leste. De finais de 1973 até maio de 1974, é representante do PAIGC junto do governo de Moctar Ould Daddah (Mauritania). Em Cabo Verde, foi sucessivamente Ministro de Economia, Economia e Finanças e Coordenação Económica, até 1986, e, desse ano até 1990, Ministro dos Transportes, Comércio e Turismo. Depois de 1990, desligou-se de toda atividade política ou oficial. Atualmente residente em Cabo Verde (Praia).

**Data da Entrevista:** 01/03/2014

### **1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral?**

#### **Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

Nos anos da minha infância na Praia (1940-49), ter-me-ia cruzado com A. Cabral. Porém, dada a diferença de idades, não houve, na altura, qualquer relacionamento. Nada ficou na memória. Pelo contrário, era então estreito o relacionamento entre a minha família e a do pai de A. Cabral, Juvenal. Com muita satisfação, Juvenal fazia valer as suas origens são-nicolauenses do lado materno, Rufina Lopes Cabral, e que o Lopes da mãe não era o mesmo do pai, António Lopes da Costa. Lopes materno era mesmo Lopes da Silva.

O encontro determinante com Cabral veio a dar-se em agosto ou setembro de 1961, em Accra, na sequência da grande fuga de estudantes africanos (principalmente angolanos) de Portugal, em junho de 1961, a que se seguiu uma breve passagem pela Prisão Central de San Sebastian (Espanha), asilo político em Paris e fuga da França com destino ao Ghana. Na altura, colocaram-se às ordens de Cabral: Pedro Pires, Maria da Luz Boal (Lilica), e eu, Osvaldo Lopes da Silva. Do grupo faziam ainda parte as cabo-verdianas Amélia Araújo, Virgínia Vieira Lopes e Elisa Andrade, todas casadas com angolanos ligados ao MPLA.

Logo à partida, foi como se nos conhecêssemos de longa data.

### **2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele?**

#### **Em que enquadramento?**

Na realidade, em Cabo Verde, toda a gente já ouvira falar de Cabral como aluno brilhante que foi no liceu Gil Eanes (São Vicente -Cabo Verde) e no curso de agronomia em

Lisboa; mais tarde, como ativista político, no seio da Casa dos Estudantes do Império e, enfim, a partir de 1960, como grande líder político. Por seu lado, Cabral estava perfeitamente ao corrente, e orgulhoso, da nossa odisseia, já por ele considerada uma vitória da luta.

**3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

Cabral punha qualquer um, à-vontade na sua presença, sem contudo nunca abdicar da sua posição de chefe. Tive a clara percepção disto em abril de 1969, quando ele visitou o grupo de artilheiros do PAIGC que fazia formação de adaptação ao GRAD (morteiro reativo de 122 mm) numa base na Crimeia. Passou em revista os formandos. Ele, de baixa estatura (não mais de 1,60 m), ladeado por dois generais e um almirante, todos de porte siberiano e o peito coberto de medalhas. Este quadro refletia uma relação psicológica de poder em que quem podia dar uma ordem seria ele, Cabral, e quem a acataria seriam os generais, tão deslumbrados quanto nós pela força de personalidade que a sua presença irradiava.

**4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

Cabral tinha o cuidado de felicitar os militantes pelas ações dignas de maior apreço, aproveitando sempre o ensejo para exigir sempre mais e mais esforços, numa superação permanente.

**5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Na sua visão de luta de libertação nacional como um combatente simultâneo em várias frentes, interdependentes, que transcendiam a simples conquista da independência nominal, o essencial centrava-se sobre o homem, na sua superação cultural, na elevação dos seus padrões de comportamento moral. Não deixava de reconhecer a violência exercida sobre o camponês guineense quando trazido do seu quadro tribal para o palco nacional ou internacional e posto em contacto com toda uma tecnologia cujo funcionamento e utilidade tinha dificuldade em compreender.

**6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

No que se refere à condução da luta armada, Cabral definia as linhas estratégicas e, em conformidade, procedia à distribuição dos efetivos e do armamento. A movimentação no terreno era da responsabilidade dos comandos locais. Suscitava, e escutava com muito

interesse, a opinião que cada um tinha de tal ou tal arma e como tirar dela o melhor rendimento.

**7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

Cabral procurava estar sempre precavido de modo a evitar os tais momentos críticos. Mas devendo enfrentá-los, não lhe faltava nem determinação nem lucidez.

**8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Cabral era um líder que inspirava sempre confiança e que não sufocava as iniciativas dos seus colaboradores. Mais depressa ele condenava uma não tomada de decisão no momento oportuno que uma decisão errada. Fazia questão que cada um tivesse a honestidade de reconhecer os seus erros e tirar daí lições para o futuro.

**9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

**10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

**11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

**12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

**13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

Cabral estava muito acima de qualquer dirigente Africano seu contemporâneo. Homem de ação, era simultaneamente um pensador. Assassinado aos 49 anos, muito ainda podia dar no equacionamento dos problemas de desenvolvimento do continente, assente no reforço da componente ética nas lideranças.

**14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

### F.2.3 – Entrevista C

**Nome:** Tcherno Ndjai: Escritor e Historiador atualmente residente no Brasil (Campinas) a desempenhar funções de Cônsul Honorário da Guiné-Bissau no Brasil.

**Data da Entrevista:** 03/03/2014

**1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral? Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

O meu primeiro contato direto com Amílcar foi em 1972. Eu era aluno do Liceu Honório Barreto, em Bissau, e ativista na clandestinidade. Fui forçado a abandonar Bissau para não ser preso pela PIDE. Na minha fuga, levei comigo um piloto-aviador da Guiné Conacri que na altura estava preso na prisão da PIDE. Foi uma operação executada pelo próprio partido. A minha primeira impressão: Amílcar pareceu-me uma pessoa sincera, e bem informada sobre tudo o que se passava com o partido que dirigia.

**2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele? Em que enquadramento?**

Sou filho de um antigo combatente. Meu pai já estava na luta, desde 1963. E iniciei também minha atividade política, na clandestinidade, em 1969. Portanto, meu ativismo é de família. Da parte materna, havia três irmãos mais novos de minha mãe, atuantes, que faziam trabalho de mobilização em Bissau.

**3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

Conforme o descrevi no meu livro publicado em 2013 “*O pensamento político de Amílcar de Cabral: suas contradições na libertação da Guiné Bissau*”. Ele era simpático, desenvolto e inteligente.

**4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

Amílcar tinha uma relação de proximidade muito estreita com os seus companheiros. A heterogeneidade de pessoas à volta dele o exigia.

**5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Considero, até onde ele podia chegar, o seu desempenho político excelente. Como se sabe, a liderança de Cabral emergiu de um ambiente político doméstico extremamente adverso às suas proposições unitárias.

- 6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

Foi um político afortunado. Pois, foi sempre capaz de fazer uma leitura adequada da realidade antes da tomada de suas decisões políticas. Evidentemente havia também colaboração de seus companheiros, mas ele era quem batia o martelo.

- 7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

Era centralizador, típico de um partido revolucionário, de cariz estalinista.

- 8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Sim. Porque soube realizar, tanto na teoria quanto na prática, a vontade de sua época.

- 9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

A sua filosofia de liderança baseava-se no diálogo. Inspirava as pessoas à sua volta pela sua didática.

- 10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

Estrategista muito perspicaz.

- 11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

Era uma pessoa desenvolta, por isso adaptava-se facilmente ao meio envolvente.

- 12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

Em Amílcar, não vejo como é possível fazer essa separação. Ele só se tornou um revolucionário, dirigente de um processo adverso logo de início à sua intenção unitária, por revelar uma grande capacidade política.

- 13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

Amílcar Cabral foi quem mais se preocupou com a sua imagem intelectual.

- 14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

Amílcar Cabral foi um produto do seu tempo, pois, até onde pode, soube tirar proveito do contexto no qual viveu e se formou. Da sua socialização política, nos tempos

universitários, ao seu envolvimento na luta contra o regime fascista português; da sua cumplicidade com os colegas de outras colônias portuguesas, principalmente com os angolanos da “geração de Cabral”, até sua emergência como líder da independência da Guiné e Cabo Verde, foi capaz de moldar suas ideias nacionalistas e construir sua própria trajetória política.

#### **F.2.4 – Entrevista D**

**Nome:** Lusa Teotónio Pereira: fundadora e membro do Conselho Diretivo do CIDAC (Centro para Intervenção e Desenvolvimento Amílcar Cabral), atualmente residente em Portugal (Lisboa).

**Data da Entrevista:** 11/03/2014

**1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral?  
Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

Para responder essa questão, antes de mais, vou-lhe fazer um enquadramento dos antecedentes desta nossa ONG – o CIDAC vem de um grupo que antes do 25 de abril fazia um trabalho clandestino durante a guerra colonial, no fundo era um trabalho informativo na altura de censura em Portugal. Este grupo começou nos fins dos anos 60 a tentar recolher, sistematicamente, através de várias fontes, informação sobre os movimentos de libertação, designadamente, as suas Histórias, origens, seus pensamentos, suas causas e a própria guerra colonial. Já havia algumas notícias, mas não no seguimento profundo do que se passava nas três frentes de guerra e também informação sobre como se via a guerra colonial, os apoios, as contestações, etc. o que significava que isto tinha importância tanto para os portugueses, como para os povos das colónias. Portanto, essa informação era recolhida a partir do início dos anos 70, começou a ser junta no centro de documentação clandestina, no local físico, com acesso a muito poucas pessoas. E a partir daí, via-se, trabalhava-se e reproduzia-se novas informações que as vezes era informação mais dispersa e outras vezes era mais continuada por exemplo, este grupo publicou a chamada “Sete Cadernos Sobre a Guerra Colonial”, publicou um boletim chamado “Boletim Colonial” que era mais regular. Isto era um grupo de pessoas que na altura esta ligada aos Católicos Progressistas, portanto, eram pessoas bastante ligadas à igreja católica, mas não-alinhadas com a hierarquia da igreja Católica, foi sempre um apoio do regime. Depois este centro e as pessoas que estavam a volta deste ou que pertenciam ao grupo formam presas em novembro e dezembro de 1973,

a documentação foi apreendida. Após ao 25 de abril, a PIDI libertou tudo e grupo foi recuperar a documentação e, como era muita numa época em que havia muita necessidade de informação em Portugal, toda gente queria discutir a questão da guerra, toda gente queria saber mas havia poucas fontes. Assim, decidimos abrir o que chamamos Centro de Informação e Documentação Anticolonial, pensado que era um projeto para 6 meses, mais depois enveredamos pelo caminho da cooperação é até hoje estamos abertos. Em janeiro de 1977, adotamos o nome de Centro de Informação e Documentação Amílcar Cabral. Em primeiro lugar porque, Cabral já era bastante conhecido e por outro lado, isto servia de uma chamada de atenção histórica. Porque este tal grupo tinha publicado também clandestinamente um caderninho com excertos da obra de Amílcar Cabral. A razão mais importante, era que efetivamente o Amílcar Cabral representava para nós o símbolo muito importante daquilo que nós víamos que deviam ser as sociedades nas quais gostaríamos de viver, sociedades livres, irmãs digamos assim, e portanto, acabamos por adotar este nome. Após 30 anos do funcionamento da casa mudamos o nome para Centro Intervenção para o Desenvolvimento Amílcar Cabral (CIDAC). Neste caso, o meu primeiro contacto foi através desta documentação e ainda lembro no dia que ele foi assassinado, até comentei com a minha irmã, foi um sentimento de grande desespero, de grande impotência, não conhecendo os pormenores na altura, isto quer dizer que, em janeiro de 1973, eu sabia perfeitamente quem era o Amílcar Cabral.

**2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele?**

**Em que enquadramento?**

Já tinha sim, naturalmente, achava-se que os povos das colónias tinham os seus direitos e tinham que lutar por isso. Amílcar Cabral aparece como o líder dessas lutas.

**3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

Era muito flexível e não tinha complexos, pois, conseguia manter uma relação aceitável com os povos, seja qual for o nível social, de igual forma que mantinha com as mais altas entidades como, Papa, ONU, nos encontros internacionais em que era muito acolhido. Cabral tinha registos muito distantes mas unidos pelo mesmo pensamento. Outra característica que é preciso realçar, é a sua capacidade de expressão.

**4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?****5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Amílcar Cabral teve oportunidade e o aproveitou muito bem para conhecer Portugal, desenvolver atividades políticas, culturais, fazer trabalhos cinéticos, etc. Era uma pessoa estudiosa, que se interessava pelas coisas, era curioso (basta analisar os trabalhos que fez).

Na Guiné, teve a oportunidade de planejar e coordenar o censo de 1953, permitindo-lhe percorrer a província toda e contactar de perto com a realidade que não conhecia. Estes foram fatores que constituem as bases fundamentais de afirmação da sua personalidade política e revolucionária. Ele soube tirar partido dessas oportunidades, e tornou-se um bom diplomata.

**6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?****7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?****8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Quem consideramos líder? Entre outras coisas, pessoas que são capazes de se nos dirigir a nós e sentimos que falam para nós, mas, por outro lado, são respeitadas a nível internacional, isto também tem um impacto, ele conseguia trabalhar nestes vários registos de proximidade e de visão mais geral, isto relaciona-se com a sua capacidade de estabelecer ligações que se proporcionavam na época com os vários movimentos de libertação, como nascer África e todas aquelas teorias de libertação Africana, ele soube escolher o que lhe interessava, ou seja, dentro desses vários movimentos fez bem a seleção para o seu caso específico.

**9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

Ele tinha capacidade de se dirigir a pessoa de uma forma muito simples, sem tornar o seu pensamento simplista, ele tinha ideias bastantes coerentes, foi formulando, foi clarificando as suas ideias ao longo dos tempos e depois tinha a preocupação de as transmitir de uma forma que as pessoas conseguissem entender, as elocuições que ele fez aos militantes, ao povo da Guiné, etc. eram baseadas numa linguagem muito próxima das pessoas e isto, é capaz de ser um dos segredos. Porque o líder não se afirma apenas quando diz coisas

incompreensíveis, não tem que ser necessariamente do outro nível, e Amílcar era do povo. Outro aspeto importante talvez tem que ver com o facto de ele ser agrónomo, toda a sua teoria era muito ligada aos operários como força motriz da revolução e isto de Guiné, praticamente, não existia então o facto de ele ser engenheiro tenha-lhe facilitado essa compreensão, que tinha como principal interlocutor os camponeses da Guiné e a cultura camponesa.

**10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

Tinha grande capacidade de reflexão, mas ao mesmo tempo, era muito pragmático, tinha visão prática das coisas, da organização, etc. isto é uma característica pouco vulgar. Normalmente, as pessoas ou são mais reflexivas ou são mais práticas. Esta conjugação desses dois fatores numa só pessoa, constitui uma chave muito importante, mesmo os discursos dele evidencia sempre o tal refletir de uma forma mais geral, contudo, ligado sempre ao concreto, vai sempre buscar exemplos ao concreto.

Cabral foi um nacionalista internacionalista, lutou pela sua nação (guineense e cabo-verdiana) do ponto de vista mais integrada no movimento de libertação africana e conseguiu estabelecer uma ponte para o quadro mundial, ou seja, a internacionalização das lutas Africanas.

**11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

**12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

Na minha opinião, a visão política comandava sempre a visão militar.

A visão política era bastante forte que lhe permitiu formular a ideia de proclamação unilateral do estado, de ligar a Guiné e Cabo Verde (que é uma coisa única).

Em suma, apoiava-se no conhecimento político para resolver problemas militares.

**13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

Ele estudava e conhecia os pensamentos dos outros líderes internacionais de sucesso e depois soube tirar partido disto, por exemplo, não foi pela linha da negritude do Senghor, não obstante, aproveitou muito das ideias da negritude, e aproveitou também as ideias do pan-africanismo de N'krumah (no que respeita a unidade africana). Portanto, havia aqui um conhecimento, uma capacidade de escolher aquilo que estava de acordo com a sua própria

visão, no fundo, era uma pessoa informada que foi construindo a sua própria visão. Acho que tinha uma visão mais aberta que os outros. O pensamento de Amílcar Cabral era muito aberto, baseada no diálogo com outras correntes e ele ia fazendo uma espécie de uma síntese.

**14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

**F.2.5 – Entrevista E**

**Nome:** Manuel Casqueiro: Ex-militar, Escritor e Palestrante atualmente residente no Brasil (Fortaleza).

**Data da Entrevista:** 18/03/2014

**1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral? Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

Todos os finais de semana eu e mais cinco garotos entre oito e dez anos íamos, de bicicleta, para pescar no rio e pegar frutas, até à Granja Experimental do Pessubé cujo diretor-técnico era o Engenheiro-Agrônomo Amílcar Cabral. Este tinha sido contratado pelos Serviços Agrícolas e Florestais da colónia da Guiné em 1952. Tivemos a oportunidade de conhecê-lo em 1954 quando brincávamos. Ele aproximou-se de nós e identificou-se. Cumprimentou-nos apertando a mão de cada um de nós. Conversou connosco e eu só me lembro que ele disse que, "um dia tudo isto será dos guineenses". Esta sua frase marcou-me tanto que, ao chegar em casa, a repeti aos meus pais. A minha primeira impressão - e ela foi a de uma criança - de estar diante de um senhor muito simpático mas, ao mesmo tempo, de alguém que nos tratou como iguais. Ou seja, ele não nos viu como meninos mas como o futuro da nação.

**2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele?**

**Em que enquadramento?**

Não, nunca.

**3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

Estamos a falar de crianças que encontram, de repente, uma autoridade que as acolhe de uma maneira cativante e lhes passa uma enigmática mensagem de futuro. Depois - e não levou muito tempo - o nome de Amílcar Cabral começou a ser conhecido. Conhecido ainda

como um competente Agrônomo e um pesquisador que percorreu toda a Guiné para colher dados importantes que lhe serviriam anos mais tarde. Hoje posso afirmar que Amílcar Cabral foi um ser humano excepcional. Um Homem ímpar possuidor de qualidades só encontradas nos grandes líderes mundiais. Era um intelectual, um ideólogo, um poeta, um líder. Despido de vaidades e de preconceitos. Dedicado à pátria - e por ela morreu - e ao seu povo ainda sendo um internacionalista - lembrar, entre outras ações, que ele ajudou na fundação no MPLA.

#### **4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

Acompanhei sua trajetória até 1964 quando tive de sair da Guiné e fui para Angola. Cabe aqui assinalar o que de Amílcar falou seu irmão Luís, " O meu irmão conseguia fazer amizades em todo o lado", e seus discípulos, camaradas e amigos recordam-se dele como, " um individuo de dinamismo contagiante, grande sentido de humor, com enorme capacidade de criar amizades". Então, a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta se baseava nessas características: amizade, dinamismo, aglutinador, motivador, em resumo tinha todas as qualidades de um líder incontestável.

#### **5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Caracterizar aquele que foi o maior político da África subsaariana é fácil. Homem com firmeza ideológica incomum que, de igual modo, dialogava com o Papa, com um chefe de Estado estrangeiro ou com um camponês. Sabia-lhes as línguas em que lhes teria de conversar. Refiro-me à linguagem política adequada para cada situação. Político inteligente e extraordinário conhecedor da geopolítica da época. E, aqui, vou logo adiantando que dentre os líderes africanos foi o maior.

#### **6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

Amílcar Cabral era homem de colegiado, de grupo. Escutava seus conselheiros mas a palavra final era a sua. Sinal afirmativo de sua liderança. Lembro que o criticaram quando em 13 de outubro de 1962 escreveu uma Carta Aberta ao governo de Salazar reclamando de uma solução pacífica do problema da Guiné e de Cabo Verde. E, ainda nos primórdios da luta armada declarou, em Paris em 10 de março de 1963, " sobre a disponibilidade de o PAIGC suspender a luta se Portugal quisesse solucionar a guerra na colônia". Este gesto, além de político, trazia em si a vontade de se resolver o conflito pela via do diálogo. Amílcar antevia o sofrimento que a guerra traria ao povo das duas nações. Porém, o obscuro

nazi fascismo português perdeu a oportunidade única de sair de cabeça erguida de uma situação fadada ao fracasso. A vontade guineense de se libertar do opressor era invencível. A História está aí para comprovar o feito.

### **7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

No meu ponto de vista, era nos momentos críticos que a serenidade e a lucidez de Amílcar Cabral mais aparecia. Veja o episódio do massacre do Cais do Pidgiguiti em agosto de 1959. Agiu rápido quando a justa indignação popular dos guineenses procurou partir, por conta própria, para a vingança gratuita. Amílcar Cabral, mesmo demonstrando revolta pelo cobarde ataque, esclareceu que a luta deveria ser dirigida contra o governo colonial e não contra os brancos. Essa sua opinião - patriótica e política - acalmou os ânimos inflamados e esclareceu aqueles que desejavam fazer sua guerra particular fora da orientação do Partido.

### **8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Lógico que considero Amílcar Cabral um líder. Repito, o maior de todos os que havia na sua época. Nele existiam as capacidades políticas (e diplomáticas), uma liderança incontestada e inquestionável, na guerrilha era um estrategista e um condutor de homens. Desejo lembrar que no nosso país coexistem mais de duas dezenas de povos - recuso-me a chamar-lhes de etnias - com suas culturas e suas Línguas distintas. Amílcar aglutinou-os em volta do lema - UNIDADE E LUTA, e os levou à Vitória. Este, por si só, é um feito formidável.

### **9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

Encaixar uma "pessoa dom", como Amílcar Cabral, dentro de determinada filosofia de liderança, em minha conceção, é limitar-lhe a grandeza. Uma "pessoa dom" é diferente de outra com "dons". O exercício da liderança é um privilégio e uma responsabilidade de poucos. Líder é líder porque "vê", percebe, sente, sabe, estando prontos a sacrifícios, têm paixão diferenciada em relação aos liderados. O líder é uma águia e, estas, não voam em bando. Liderar é ter a capacidade de dialogar com a solidão, a capacidade de tomar decisões impopulares e a capacidade de conviver com críticas. O líder tenta sempre o consenso, mas tem a coragem para decidir e chamar a si a responsabilidade. Assumir sua responsabilidade de levar o projeto à vitória, certamente, contrariando interesses particulares de alguns a seu redor.

Era pelo exemplo que Amílcar Cabral inspirava as pessoas. Ele era o líder incontestado, o Pai da nação guineense.

**10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

Quem melhor do que Amílcar Cabral para criar, planejar, coordenar e executar o sonho da independência da Guiné e de Cabo Verde? Ele era filho dos dois países - conhecia e sentia o sofrimento desses dois povos - Conhecia os inimigos (porque viveu entre eles) estudou com eles, sabia-lhes a mentalidade - principalmente o conceito colonial - tomou conhecimento como eles atuavam em todas as esferas. Então - apesar de ser uma afirmação simplista, mas verdadeira - Amílcar Cabral era o Homem certo no lugar certo. Mentor e comandante da nossa Revolução.

**11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

Responder se Amílcar Cabral se adaptava ao meio envolvente, é redundância! Amílcar Cabral era um peixe que vivia - e convivia - em todas as águas com a mesma desenvoltura política e diplomática. Podíamos vê-lo a conversar com Paulo VI e vê-lo a conversar numa "tabanca". Podia estar numa Conferência qualquer e caminhar na mata à frente de um grupo guerrilheiro.

**12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

A firmeza ideológica e o sentido glorioso do revolucionário, estavam no cerne de Amílcar Cabral. Foi um político revolucionário, e um revolucionário político. Amílcar Cabral foi uma rocha. Nele não existiram desigualdades de qualquer espécie. Tudo nele fazia sentido: poesia, geopolítica, diplomacia, humanismo, ideologia, estratégia, carisma e um amor exacerbado às duas nações e aos seus povos. Este foi Amílcar Cabral que, em sua humildade, um dia disse: " Sou um simples africano que quis saldar sua dívida para com seu povo e viver sua época". Só os verdadeiros líderes se apresentam assim!

**13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

Talvez Nasser seja um dos poucos líderes africanos que acredito se aproximar da envergadura humana e revolucionária de Amílcar Cabral. Claro que não ignoro alguns outros como Agostinho Neto, Samara Machel, Eduardo Mondlane, Lumumba, N'Krumah, Kenyatta, Ben Bella, Marcelino dos Santos. Contudo, o único que era completo foi Amílcar Cabral. (Não citei Nelson Mandela porque tenho opinião contrária à maioria).

#### **14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

Aqui, se o meu estimado jovem compatriota me permite, e o faço pois lhe antevejo um bom futuro, gostaria de transcrever duas importantes opiniões do nosso saudoso Líder: " O nosso exército não é composto por militares, mas por militantes armados. E quando conseguirmos o nosso objetivo, a independência, esses militantes voltarão para suas terras, a lavrar os campos" (Amílcar Cabral, entrevista à RTP, programa "Geração 60).

Se nossos governantes tivessem seguido esta orientação, 90% dos conflitos atuais estariam resolvidos.

A outra é a seguinte: " Muitos países se tornaram independentes e ouvimos muitas vezes esta frase," A independência para quê? ". Para nós, em primeiro lugar, para sermos nós próprios. Para sermos homens africanos, com tudo o que nos caracteriza, mas caminhando para uma vida melhor, e que nos identifique, cada vez mais, com os outros homens do mundo".

- Hoje, o que identifica os guineenses com os outros homens do mundo? -

Amílcar Cabral, foi único! Façamos de tudo para merecê-lo!

#### **F.2.6 – Entrevista F**

**Nome:** Cia Camará: Ex-militar (combatente da liberdade da Pátria), capitão da guarda fronteira atualmente residente na Guiné-Bissau (Bissau).

**Data da Entrevista:** 25/03/2014

##### **1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral?**

##### **Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

O meu primeiro contacto estabelecido com CABRAL , foi em março de 1964 num campo de concentração Militar em Boké, República da Guiné-Conacri, quando numa formatura o instrutor disse-nos “ hoje vamos receber a visita de Amílcar Cabral “. Naquele momento, fiquei muito ansioso para conhecer quem era esse Militante nº 1 do nosso glorioso Partido que tinha a enorme ousadia de agrupar grande número de camaradas nesta mata com o objetivo de enfrentar os “ TUGAS “ através de uma luta armada de libertação dos povos da Guiné e Cabo-Verde. Pensava até que não era um homem normal de carne e osso, pela sua coragem e dedicação em combater o colonialismo Português que tinha fortes

armamentos, como: Canhões, Bazucas, Tanques, Jatos, etc. Passando algumas horas, uma comitiva de oito altos dirigentes do PAIGC, caminhava ao nosso encontro. Com a indicação do instrutor para com a pessoa de Cabral à uma distância de 100 metros, impressionou-me tanto e sem querer acreditar naquilo que via. Levou-me a deitar um olhar muito crítico àquele mulato de estatura mediana que estava de farda camuflada, pistola na cintura e uma “sumbia<sup>42</sup>” na cabeça. Pensava que se tratava de um “ Gigante Branco”. O meu olhar foi tão forte que ele se dirigiu à mim e me disse “ Jovem vieste também, coragem” Naquele instante, fiquei coberto de coragem e pronto para a frente de combate.

## **2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele?**

### **Em que enquadramento?**

Claro que ouvi falar dele, sobretudo da sua simplicidade, da sua coragem na forma de abordar as coisas, da sua frontalidade, da sua abertura ao diálogo, etc. Que era um Eng.º que decidiu com alguns “ bons filhos da terra”, expulsar o colonialismo Português para fora da Guiné e Cabo-Verde. Que ele tinha capacidade impar de dirigismo: unindo duas Nações; pessoas de diferentes camadas sociais (camponeses, operários, anciões, até aos poucos intelectuais que haviam na altura); uma população multiétnica, multicultural e multirreligiosa, todos para o mesmo fim – a independência.

## **3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

Cabral enquanto pessoa, era de fácil trato, isto é, se dava bem com todos, independentemente de quem podias ser. Caracterizava-se por ser simples, corajoso, frontal, dialogante, humilde, humanista, enfim era uma pessoa única e impar, um líder carismático e incontornável pelos seus pensamentos e suas ações concretas.

## **4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

Relação de Cabral com pessoas a sua volta, foi de harmonia, de amizade, de entreajuda, e de uma abertura franca com todos, pois, ele nunca aguardava rancores de quem quer que seja, respeitava opiniões de todos, mesmo do último soldado da trincheira.

## **5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Enquanto político, foi extraordinário. Fundou o PAIGC, conseguiu convencer uma população analfabeta a pegarem em armas durante onze (11) anos sem qualquer recompensa salarial. Quando foi assassinado, deixou o Partido numa posição interna e internacional

---

<sup>42</sup> Expressão usada na Guiné para designar uma espécie de gorro de uso tradicional.

muito privilegiado em relação ao inimigo. Deixou tudo bem preparado no plano político, no plano militar e no plano diplomático, para a grande vitória que representaria o reconhecimento da proclamação unilateral da República da Guiné-Bissau, tal como ele orientou em 1973 e nos moldes por ele definidos.

**6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

Cabral nunca tomava decisões por impulso pessoal. Sempre que houvesse uma situação, por mais complexa que fosse, era posta na mesa da reunião de Órgão Superior de Partido, não só, como também coletava opiniões de diferentes camaradas para sua discussão e posterior decisão da maioria. Alias, exemplo concreto de 1º Congresso do PAIGC em Cassaca, feito de 13 à 17 de fevereiro de 1964, para acabar com muito mal-estar que se verificava na altura.

**7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

Bem, nos momentos mais críticos, Cabral tomava decisões necessárias na altura certa, sempre com o aval da maioria de forma ponderada para não ser induzido em erros que possam ser fatal para o bom desempenho da luta.

**8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Sim, considero-o um líder pela sua postura em conduzir um partido recém-criado e sem meios, a conduzir uma luta armada de libertação durante onze anos, atingindo os objetivos traçados com eficiência e eficácia; pela sua postura de unir dois Países; pessoas de diferentes camadas sociais.

**9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

Cabral foi sempre um homem de “pensamento e de ação”, como ele próprio gostava de dizer. Primeiro como engenheiro e, depois, como um líder político, ele distinguiu-se muito por ser um estudioso profundo dos problemas que tinham que ser resolvidos e, por isso mesmo, procurava que a sua ação fosse bem fundamentada, bem informada. Além do mais, desde a sua juventude, revelou ser uma figura muito “social”, dialogante, aglutinadora, galvanizadora, numa palavra, carismática e, que, por isso mesmo, facilmente atraía pessoas à sua volta com vista a gerar convergência ou consensos virados para a ação.

**10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

Cabral, sempre privilegiou Partido em detrimento de Movimento, por isso, houve a necessidade de substituir o MING pelo PAIGC. Porque a ideia de Cabral era não só abolir o jugo colonial, como também, criar bases bem forte para um “pós guerra” propício rumo ao desenvolvimento do País. Com isso, disse aos combatentes que programa mínimo, era a libertação dos dois Países e povos da dominação colonial. Depois da independência, entregar o País em Ensalma à geração vindoura que reserva-se o programa mais difícil e complicado, que era desenvolver o País com base na competência, assim, apostou na formação do homem novo. Alias, segundo a história, isso foi a razão do assassinato de Abel Djassi - nome da guerra.

**11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

Claro que considero. Pela sua humildade, associada a sua convicção filosófica, permite-me afirmar que se adaptava facilmente ao meio envolvente. Depois do seu regresso dos estudos, simulou uma estratégia enquanto agrónomo, em como ia fazer um levantamento à nível nacional, facto este que lhe permitiu percorrer a Guiné de lés a lés, coabitando com o seu povo, conhecendo as suas diversidades étnicas e culturais, partilhava tudo com os anfitriões, tanto de comer, de beber, até onde dormir, não descriminava ninguém. Isto, permitiu-lhe eleger a zona sul do País como a mais favorável para o início da luta armada, por ter uma floresta muito densa para a prática da guerrilha.

**12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

Enquanto político, criou o PAIGC no dia 19 de setembro de 1956 em Bissau com outros cinco camaradas, nomeadamente: Luís Cabral, Aristides Pereira, Fernando Fortes, Júlio de Almeida e Eliséé Turpin (este último, o único vivo entre os fundadores, infelizmente). Teve um grande apoio de vários Países Socialistas da época, como a Ex-URSS, Cuba, Checoslováquia, etc. e algumas organizações como Ex-OUA, ONU, permitindo-lhe discursar em várias ocasiões nas conferências internacionais. Enquanto revolucionário, despertou a atenção de muitos Países à lutarem pela sobrevivência dos seus respetivos povos.

**13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

A diferença foi que ele tinha a dupla nacionalidade a Guineense e a Cabo-Verdiana, facto que lhe levou a travar uma luta com êxito para duas Nações diferentes, contribui na fundação de muitos Partidos em África, como a MPLA em Angola, FRELIMO em Moçambique, também apoiou a Argélia na sua luta para a independência, portanto, ele foi um líder mundial e um comandante em chefe das lutas anticolonial.

**14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

Falar de Amílcar Lopes Cabral, exigiria um trabalho prévio. Ele foi, é e será para sempre um herói vivo, um líder imortal, não só na Guiné e Cabo-Verde, como em todos os Países que conquistaram suas independências, através das armas, e foi reconhecido mundialmente como tal. Jurou dar a sua vida em prol da libertação dos povos da Guiné e de Cabo-Verde, cumpriu integralmente com este juramento, conseguiu formar muitos quadros que infelizmente foram “vedados” pelos Ex – combatentes da liberdade da Pátria, que nem se quer querem ouvir falar da palavra “ reforma”. Cumpriram o programa mínimo que era trazer a independência e bloquearam tudo, desvirtuando por completo o ideal da luta. E caso para dizer que na Guiné, o país libertou mas a sociedade continua oprimida, à mercê dos políticos corruptos e de militares analfabetos. Mas, seja como for, desempenho de Amílcar foi coroado de êxito.

**F.2.7 – Entrevista G**

**Nome:** Eduardo Fernandes: Comentador político de *RDP – ÁFRICA* atualmente residente em Portugal (Margem Sul), antigo Ministro das Finanças e, também, das pescas da Guiné Bissau.

**Data da Entrevista:** 21/03/2014

**1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral? Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

Através do meu pai, e como sabe, em termos físicos era um homem pequeno, mas que tinha uma craveira intelectual de tal ordem que impunha o respeito, não pela força. Ele explicava a razão pela qual se deve efetuar uma determinada tarefa, não obrigava ninguém

fazer, convencia através de factos, de argumentação. Este foi o meu primeiro contacto com esta figura que na minha opinião já era algo de extraordinário.

**2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele?**

**Em que enquadramento?**

Ouvi falar do Amílcar pela primeira vez na Casa dos Estudantes do Império (CEI), em que havia sessões políticas, reuniões, debates, etc. e eu frequentava tudo isso e toda gente falava do Amílcar como um homem superior, eram homens feitos, líderes que tinham admiração ao carisma do Amílcar

**3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

A ideia que eu tenho do Amílcar Cabral vem da CEI e de alguns escritos não publicados da sua autoria dirigidos aos estudantes aqui em Portugal.

Tenho algumas cartas dessas em fotocópias escritas de Angola da fazenda Tentativa, uma coisa extraordinária, via-se que pensava na pátria e ambicionava que os filhos daquela terra se mobilizassem a volta de um futuro comum.

**4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

Baseada em respeito. Porque era uma pessoa que tinha perceção exata do valor do Homem guineense, tinha uma grande capacidade de mobilização das massas, sempre numa linguagem de fazer despertar o espírito patriótico dos combatentes e o apresentar de expectativas de dias melhor com imagens quase visuais do que seria o futuro da Guiné, isso levou a uma entrega total dos jovens.

**5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Considero Amílcar um político muito hábil, pragmático (no sentido de dar “pontapé” na ideologia desde que fosse bom para Guiné), não condicionava os apoios independentemente das suas origens, quer seja de bloco socialista ou capitalista, para ele era sempre bem-vindo. Isto é chamado pragmatismo ou então, aquilo que se chama em política *Realpolitik*. Se o Amílcar vivesse hoje eu o classificaria como um pragmático, defensor de uma *realpolitik* para a Guiné.

**6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

Durante a luta armada o PAIGC tinha órgão de tomada de decisão da qual Amílcar fazia parte e todas as decisões de grande responsabilidade eram tomadas em colaboração com os camaradas pertencentes a esse órgão. Ele não decidia sozinho.

**7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

Desenvolver uma luta não é um processo fácil, Amílcar tomou várias decisões importantes durante a luta. Vou mencionar apenas um dos momentos críticos da luta.

Aquilo que hoje se chama o primeiro congresso de Cassacá, no fundo, foi uma reunião realizada devido aos comportamentos ilícitos de alguns comandantes da guerrilha, que podemos chamar de tirania contra o seu próprio povo. Portanto, foi uma reunião na qual, Amílcar teve coragem de dirigir no sentido de tentar restabelecer a ordem dentro do partido, acontece que essa reunião ganhou uma grande projeção a nível da luta, onde se falou abertamente daquilo que ia na alma dos intervenientes e os responsáveis foram punidos de acordo com a decisão do órgão competente. Eu designaria este facto de uma catarse.

**8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Sim. Pelo facto de possuir a capacidade de unir o que previamente se pensava difícil ou quase impossível de unir, que é o povo guineense constituído por um conjunto de etnias com idiomas, religião, usos e costumes diferentes e todas foram mobilizadas para um fim comum. Isto é o primeiro sinal de liderança forte que ele revelou. Outro, consiste na sua enorme capacidade de persuasão junto dos seus camaradas e dos combatentes, fazendo prevalecer a ideia de que a pátria está em primeiro lugar e, ao mesmo tempo, articulava este patriotismo com uma visão do futuro melhor. Isto fazia dele um líder Africano incontornável na época. Significando que ele tinha uma qualidade que faltava muitos líderes Africanos, a visão do futuro e o perfeito conhecimento da realidade na qual estamos inseridos.

**9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

O apelo sistemático ao nacionalismo, ao patriotismo, fazia renascer dentro da pessoa o orgulho de pertença à sua terra, e, essa filosofia inspiradora funcionava perfeitamente para os jovens entre os 17 e 20 anos.

É importante sublinhar que ele também fazia sonhar as pessoas, quando projetava no futuro próximo a Guiné que ele pensava que ia ser, não havia jovem que esteja indisponível a dar o seu melhor.

**10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

O ataque, ou melhor, dois cercos efetuados em simultâneo (Guidaje e Guileje), foi um ato militar extraordinário, bem pensado por Amílcar Cabral em colaboração com o seu grupo (concelheiros militares). Era um Comandante visionário.

É relevante ter em conta que o diálogo entre o comandante em chefe e os guerrilheiros constituía um aspeto muito importante e que não foi continuado porque era impossível estar em todas frentes, mas o Amílcar fazia os possíveis para comparecer nalguns teatros de operações para contactar-se e comungar-se dos mesmos sacrifícios que os guerrilheiros. Portanto, isto materializava uma forma eficaz de dar o exemplo.

**11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

**12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

Como político já o tinha caracterizado. Enquanto revolucionário foi um dos grandes líderes Africanos que tiveram a coragem de desafiar potência Europeia, nomeadamente, Portugal que era uma potência colonial. O Amílcar era um revolucionário dotado de uma grande ideologia científico-filosófica e tinha uma visão baseada em factos concretos. Dos grandes revolucionários do continente Africano, Cabral, é aquele que desenvolveu a sua ação de luta armada numa escassa dimensão territorial, mas que em termos da internacionalização da mesma, era incomparável.

**13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

O Ahmed Sékou Touré teve uma fase boa do verdadeiro nacionalismo Africano que, no entanto, estragou tudo com a obsessão de se agarrar ao poder. O Léopold Sédar Senghor era um intelectual muito agarrado a cultura ocidental. Não obstante, lançou o grande movimento da negritude. Sem esquecer Aimé Césaire, Léon Damas, entre outros. Mas não tinham o marxismo como a arma teórica. De Côte d'Ivoire temos Houphouët Boigny que era um desenvolvimentista e fez, de facto, a Costa do Marfim um país modelo para África ocidental, embora em termos ideológicos não era um revolucionário no sentido literal da palavra, assim como Senghor, eram pacifistas. Ainda do Mali temos Modibo Keita, autor do

famoso *Le Socialisme Africain*, e temos o Kwame Nkrumah que talvez é o maior de todos esses líderes pan-africanistas, também temos o Julius Nyerere da Tanzânia, um grande pan-africanista, etc. entre estes vários líderes temos o Amílcar Cabral, que tinha uma visão para o continente Africano, tinha uma visão ampla e não agarrada à uma ideologia única, um teórico revolucionário que teve a oportunidade de concretizar a sua prática revolucionária através da formação do seu partido nacionalista.

#### **14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

O Amílcar para mobilizar toda a nossa população nos seus diversos matizes e características, é de alguém que se coloca simultaneamente em cima, numa superestrutura, para observar e ter uma visão mais completa e ao mesmo tempo em baixo para estar em estreita ligação com os seguidores ou com a população. Um outro aspeto importante tem que ver com a seu poder de argumentação, a base cultural e filosófica que ele possuía, que lhe permitia adaptar a realidade guineense ao quadro sistémico que existia para outras sociedades.

#### **F.2.8 – Entrevista H**

**Nome:** Carlos Alberto Silva: pertencente ao primeiro grupo dos alunos recrutados para escola piloto do PAIGC em Conacri. Em 1968 foi pioneiro delegado para República de Checoslováquia, com a invasão russa, regressa a Guiné e em 1970 foi estudar para a Rússia. Em 1972, com a formação do comité de estudantes do Partido, foi nomeado vice-presidente. Atualmente médico e residente em Portugal (Lisboa).

**Data da Entrevista:** 24/03/2014

##### **1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral? Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

Em setembro de 1967 entrei para escola piloto do PAIGC. Aquando dessa viagem para Conacri, por acaso, a nossa viatura foi parar afrente da casa onde vivia o Amílcar Cabral, lembro-me que estava a chover torrencialmente, e saiu um homem de baixa estatura física a fazer-nos festinhas de longe e a dar indicações que ia lá ter connosco no dia seguinte, na escola piloto. Na manhã do dia seguinte, ele apareceu e cumprimentou-nos a todos dos recém-chegados. Esse foi o meu primeiro contacto com Amílcar Cabral e o meu último

contato com o nosso líder foi em 1972 quando se formou comité de estudantes do Partido e fui nomeado vice-presidente.

Quando o vi pela primeira vez, senti que estava à frente de homem de grande dimensão a nível nacional e internacional. Mas, ao mesmo tempo parecia muito simples para o nome que tinha na altura.

**2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele?  
Em que enquadramento?**

Sim, já tinha ouvido falar dele. Num enquadramento de grande admiração, era uma figura mítica. Eu nunca pensei que um dia podia ter privilégio de trocar impressões com Cabral.

Quando chegava a uma localidade, vinham pessoas só para lhe ver. Esse é Amílcar! Com grande admiração mesmo.

**3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

Era simples, muito extrovertido falava bem com toda gente, era uma pessoa amável que preocupava com os camaradas a sua volta. Por exemplo, quando eu estava na Rússia a estudar, sempre que Amílcar vinha a Moscovo tinha obrigatoriamente que passar pela nossa cidade para ter certeza que estávamos tudo bem. Se fosse outro líder, se calhar, indicava alguém para fazer isso, e não ele próprio.

**4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

A relação de Amílcar com as pessoas a sua volta era sustentada pelo respeito, ajuda mútuo, troca de ideias; ele gostava de ouvir pessoas. Era um homem com capacidade de lidar com toda gente, começando por um simples camponês até ao mais alto nível social. Ele sabia nortear o seu comportamento perante cada situação.

**5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Amílcar estudava muito, era consideravelmente atento ao mundo à sua volta.

Cabral não era um simples chefe de guerra, ele atuava na esfera política nacional e internacional, mostrando factos convincentes, não apresentava ideias vagas.

Ele estudou e respeitou a cultura do seu povo, o que lhe conferia sempre um bom desempenho no exercício das suas funções enquanto líder do PAIGC. Ao nível da política internacional, Cabral teve sempre sucesso, porque tinha conhecimento científico e teve uma preparação política muito sólida, era um bom diplomata.

**6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

Cabral não se autoproclamava melhor de todos, ele sabia respeitar opinião dos outros, aleis, ele gostava de ouvir os outros. Logo, as decisões tomadas por ele eram naturalmente decorrentes de colaboração com os camaradas à sua volta. Cabral ouvia-nos e soube descentralizar o poder, não era chefe de tudo.

**7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

O processo da unidade Guiné e Cabo Verde é um bom exemplo para responder essa questão. Como sabe, havia indivíduos que não concordavam, tanto da parte Guineense, como da parte cabo-verdiana. Era um problema mesmo sério, e Cabral tomou decisões importantes nesse processo. Ele tomava decisões certas no momento certo.

**8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Sim. Porque convencia facilmente as pessoas para a causa. Também sabia falar; toda gente no partido queria ser como Cabral. Era muito admirado pelos camaradas do Partido e não só; a nível da África era um exemplo a seguir.

**9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

Cabral sabia motivar, não tinha problemas em revelar publicamente a potencialidade de uma pessoa. Por exemplo na escola piloto, uma vez chegou o Gen Nino Vieira, o Cabral levantou-se e começou a bater palmas, assim, levantámo-nos todos. Era um sinal de reconhecimento.

Uma das ações empreendida por Cabral no sentido de garantir união e motivar toda gente na luta, era seleccionar filhos dos camponeses para dar formação na escola do partido e, posteriormente, iam para Rússia ou para outro País qualquer tirar curso. Ele andava sempre atento ao povo.

**10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

Como militar, Cabral fazia planeamentos e corrigia os seus comandantes de diferentes frentes da luta. Por exemplo, lembro-me de Pansau Na Isna ter atacado Gadamael com sucesso. Só que depois, ficou num descampado a festejar. Do nada apareceram dois

matos que causaram mais de trinta mortos. Quando a informação chegou a Amílcar Cabral dirigiu-se logo para o local e criticou-o em termos táticos. Depois transferiu-o para frente Norte, que era mais calma. Ele concebia teorias revolucionárias, tem legado. Era um estratega, ele desenvolvia modalidades de ação. Durante a luta armada, Cabral dividiu a mesma em três frentes, Sul, Norte e Leste. Ele era o chefe máximo e havia duas pessoas responsáveis por cada frente. Na frente Sul eram Aristides Pereira e Nino Vieira, frente norte eram Luís Cabral e Tchico Té, frente Leste eram Osvaldo Vieira e Domingo Ramos. Quando Domingo Ramos morreu foi substituído por Amílcar Cabral e uma das frentes mais difíceis da luta transformou-se em melhor frente com a presença do Amílcar.

**11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

Facilmente fazia amizade, o que lhe permitia, de igual forma, adaptar-se ao meio envolvente.

**12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

Como revolucionário, posso caracteriza-lo como um verdadeiro internacionalista. Na altura havia Angolanos, Moçambicanos e Timorenses que vinham aprender a nossa forma de luta. Mas, essa experiência toda nasceu das pequenas atividades políticas em Portugal.

**13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

O Cabral despertou uma simpatia a nível internacional que era uma coisa fora do normal. Ele falava com os Russos muito bem, assim como falava com os suecos, com os chineses. Quer dizer, ele conseguia que toda gente nos ajudasse.

**14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

Apenas quero deixar claro que Amílcar nunca se deixou militarizar a luta, nós fazíamos a luta com arma nas mãos, mas éramos também políticos. O Partido dava armas para combater; no dia que o partido entender que devia ser diplomata, deixava a arma e ia para delegação. Cabral sempre mostrou que quem lidera o processo é o Partido, logo, político está acima do militar. O militar é um instrumento para a concretização política. Nós, não éramos apenas militares, aliás, tivemos a farda por força das circunstâncias.

### **F.2.9 – Entrevista I**

**Nome:** Julião Soares Sousa: Escritor e Investigador adstrito ao Centro de Estudos Interdisciplinares da Universidade de Coimbra. Atualmente residente em Portugal (Coimbra).

**Data da Entrevista:** 20/03/2014

#### **1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral?**

##### **Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

Efetivamente, comecei a lidar com a figura e o pensamento de Amílcar desde muito cedo, depois da independência do país. Tínhamos uma cadeira de Formação Militante no Liceu Kwame Nkrumah. E nessa cadeira estudávamos os feitos da luta de libertação nacional e tudo o que era vida e obra de Amílcar Cabral. Na verdade, nessa altura ainda não dava para ter uma ideia fiel sobre o homem e o seu pensamento. Só mais tarde, no âmbito do meu doutoramento na Universidade de Coimbra, tive a oportunidade de estudar a fundo esse, africano e mundial. Aí “descobri” a sua verdadeira dimensão como homem e como revolucionário enquadrado no seu tempo.

#### **2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele?**

##### **Em que enquadramento?**

Já. Mesmo antes de estudar Formação Militante e de ter acompanhado, ainda adolescente, a independência da Guiné. Sou de uma geração onde desde muito novo com 6, 7 anos grande figura do século XX já se ouvia a rádio libertação em casa. Claro que nessa fase para nós Amílcar Cabral era a imagem que o colonialismo português incutia na cabeça de todos de que os guerrilheiros eram barbudos, não tomavam banho e que estavam lá no mato para fazer mal a todos.

#### **3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

Era uma pessoa absolutamente normal, como cada um de nós. Talvez uma das características que poderia aqui salientar e que o distinguiria era a sua persistência. Teve uma ideia de que pretendia lutar pela dignificação do guineenses e do cabo-verdiano e lutou para a concretização desse ideal. Com trinta e poucos anos já liderava uma das consideradas melhores guerrilhas do mundo, numa terra que era considerada por alguma imprensa ocidental de mini-Vietnam africano.

**4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

Era a mais cordial possível, quando lidava com pessoas que cumpriam o seu dever no quadro da luta e que tinham consciência de que numa situação de guerra era importante a unidade. Mas também podia ser colérica sobretudo em relação aos que não eram sérios e impolutos na sua vida pessoal e política ou que não cumpriam os seus deveres no quadro da luta ou não defendiam os interesses da Guiné e de Cabo Verde. Não lidava bem com as traições, com os vícios negativos e com o tribalismo. Vivia-se numa situação de guerra em que era necessário cumprir.

**5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Bastante positivo. Pelo menos cumpriu com aquilo que assumiu como um dos seus mais importantes desígnios que era conseguir a independência da Guiné e de Cabo Verde.

**6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

Numa guerra como aquela que foi levado a cabo na Guiné, havia decisões que foram tomadas pessoalmente e assumindo todas as suas consequências, mas também havia decisões colectivas, que eram tomadas no quadro dos órgãos que foi criando (Conselho de Guerra, Comissão permanente do Comité Executivo de Luta, etc, etc). Mas, como em tudo na vida, a decisão máxima cabe sempre ao chefe, apesar de tudo. Mesmo nas decisões em que as coisas não correram bem Amílcar Cabral foi também crítico e autocrítico em relação as suas próprias decisões. Para ele essa era uma forma de corrigir os erros cometidos e melhorar e de corrigir os seus próprios militantes e dirigentes de uma forma pedagógica.

**7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

É um líder decidido e não costuma hesitar em momentos decisivos. Mas, também consegue ser ponderado nas decisões que envolvem a vida das pessoas e não arrisca de forma gratuita apenas porque é líder e tem que tomar decisões sem ter em conta os riscos.

**8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Sim. Porque era obedecido e reconhecido como tal, pelos seus correligionários, amigos e até inimigos. Era uma liderança consentida pela sua defesa intransigente dos direitos dos guineenses e cabo-verdianos. E demonstrou habilidade e capacidade para isso.

E o seu carisma advinha-lhe do facto de ter abandonado tudo para se dedicar a uma causa sublime em que acreditava profundamente.

**9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

A liderança. A capacidade de mandar, de ser líder não dependia da formação académica de uma pessoa, mas da sua formação enquanto indivíduo e da sua capacidade para inspirar e galvanizar todos em torno de um ideal, a capacidade de fazer bem as coisas de uma forma séria e responsável. Nisso os seus discursos pedagógicos, a sua capacidade de liderança foram essenciais para a consolidação dessa liderança.

**10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

Um grande líder que soube de facto congregar duas vontades (a guineenses e cabo-verdiana) que pareciam antagónicas e inconciliáveis, contrariamente ao que muitos dos seus contemporâneos esperavam.

**11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

Sim, em vários momentos e fases demonstrou essa capacidade de adaptação às circunstâncias e condicionalismos de uma guerra que parecia interminável e que, em si mesma, teve várias fases. Essa é uma das características de grandes líderes.

**12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

Sem dúvida a sua grande capacidade para suplantar as adversidades.

**13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

Se se quiser a sua capacidade de análise dos diferentes momentos dessa guerra e em encontrar as melhores soluções em cada momento crucial.

**14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

**F.2.10 – Entrevista J**

**Nome:** Anónimo

**Data da Entrevista:** 26/03/2014

**1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral?  
Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

Conheci Amílcar na escola piloto, em 1968. O meu primeiro impacto foi engraçado, porque para um adolescente quem tinha poder de mandar em milhares de homens supostamente tinha de ser um gigante. A minha admiração foi quando o vi, disse logo não, não é ele! Este é Cabral? Não pode ser! Mas depois, pude constatar que Cabral não era gigante fisicamente, mas sim, intelectualmente era formidável e, sobretudo gostava de crianças. Ele era o nosso amigo, vinha a escola piloto jogava connosco, quer dizer, era para nós como se fosse um pai.

**2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele?  
Em que enquadramento?**

Sim. Ouvia dizer que camarada Amílcar Cabral gosta de crianças, camarada Amílcar Cabral é que mandou abrir as escolas, dizia-se que foi ele que deu arma aos combatentes para poderem libertar a nossa terra. Portanto, ouvia-se falar dele num enquadramento de um líder que tem todas soluções possíveis para resoluções dos problemas do povo Guineense e cabo-verdiano.

**3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

Como pessoa Amílcar era um amigo, a sua presença simbolizava união, ele dava bem com todos os camaradas sem distinção seja camponês, doutor, engenheiro, cabo-verdiano, guineense, balanta, fula. Ele ouvia e preocupava com as pessoas, punha-nos à vontade e responsabilizava-nos pelos nossos atos.

**4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

Era um camarada que dava bem connosco, sabia cativar as pessoas, era frontal no seu ponto de vista, criticava e ajudava. Portanto, tinha uma relação aceitável com pessoas à sua volta.

### **5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Como político, Cabral distinguia-se pelo conhecimento que tinha da realidade Guineense, não era um teórico que se restringia apenas às ideologias, ele concretizava. Ele conhecia muito bem a tradição de todas as nações ou se quisermos etnias existente na Guiné, esse conhecimento que tinha do povo guineense permitiu-lhe conquistar facilmente adesão as suas ideias para a concretização política dos seus objetivos. Outro aspeto a realçar está relacionado com a sua capacidade de selecionar as pessoas a sua volta para realização dos seus objetivos, aleais, como já dizia ele “Nem toda gente é do Partido” facto que lhe ajudou bastante no campo revolucionário. Mas, era sobretudo um político que gostava de formar os subordinados, de treinar e desenvolver experiência dos quadros do partido. O homem tinha visão! Ele não tinha complexo de inferioridade, respeitava a nossa cultura e ensinou-nos a respeitar isso também.

### **6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

Não, ele tomava decisões sempre em colaboração com os camaradas do partido. É por isso que havia Conselho Superior da Luta, para decisões a nível político e Conselho de guerra, para decisões de natureza militar. Mas, era o nosso chefe, o nosso líder e nisso ninguém duvidava.

### **7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

Tomar decisões numa situação de guerra, não é fácil. Assim, Amílcar formou dois órgãos, uma para tomada de decisão a nível político (Conselho Superior de Luta) e outro a nível militar (Conselho de Guerra) na qual, Cabral era Presidente e Gen Nino Vieira era Vice-presidente. Então acho que ele, para ser eficiente, criou um órgão que lhe ajudava a tomar decisões. E nesses órgãos estavam sempre os melhores do partido e cada um tinha a sua responsabilidade. Acho que isso é muito importante, criar um órgão que permitisse toda gente opinar, dar a sua contribuição. Cabral dava oportunidade para o subordinado trabalhar e depois, naturalmente, éramos responsabilizados pelo nosso trabalho. Mas Amílcar tomou decisões muito duras na luta, até com algumas unidades quando desobedeciam a regra.

### **8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Era um líder. Pode-se constatar isso nos seus discursos, ele arrastava as massas, tínhamos grande admiração para com ele. Ninguém tinha dúvidas disso, mesmo os nossos

adversários reconheciam que Amílcar era incomum na sua atividade política e revolucionária. Ele não impunha, nós aceitávamos voluntariamente segui-lo. Tinha ideia clara da realidade, não duvidávamos dele.

**9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

A sua filosofia de liderança, até parecia simples. O Amílcar, simplesmente, procurava inserir no meio envolvente para compreender os verdadeiros problemas existentes, no fundo colocava-se no lugar da pessoa para a perceber bem. E depois motivava-a, tendo em conta a situação, convencia a pessoa a crer que tinha capacidades para fazer bem e, desta forma, dávamos o nosso melhor. Ele não tinha complexo em reconhecer os outros.

**10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

Não há nenhuma operação militar, seja estratégico, operacional, ou tático em que Cabral não participasse. Ele é que desenhava os mapas, ele indicava como combater quartel A ou B, era um estudioso militar e, tinha uma vantagem, conhecia muito bem o território, sabia onde se encontravam as forças amigas e forças inimigas. Por outro lado, ele tinha conhecimento dos fracassos e vitórias de todos os antigos movimentos revolucionários e, soube seleccionar o importante para o caso da Guiné e Cabo Verde. Amílcar conhecia-nos a todos, sabia perfeitamente quais as potencialidades de cada um de nós. Ele também não descurava o treino, por exemplo: Quando íamos para as tabancas convencer os mais velhos para a causa da luta. Praticávamos antes, fazíamos uma espécie de peça teatral até sair bem e, aí deslocávamo-nos.

**11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

Acho que uma das principais características de Amílcar era a sua facilidade em adaptar-se as novas situações. Senão, nunca enquadrava na sociedade guineense.

**12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

A sua experiência política permitiu-lhe sintetizar as suas ações revolucionárias, logo uma vem na sequência da outra. Não posso estabelecer diferenças neste aspeto. Mas ele era singular em termos da teoria e prática revolucionária.

**13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

Residia na sua personalidade política, a forma como era visto, veja uma coisa, ele tinha respeito perante antiga URSS de igual forma que tinha nos EUA, num período da guerra fria. Era recebido nos EUA com uma consideração notável. Conseguia manter os seus aliados com facilidade.

Era um revolucionário, todavia, foi concedido um encontro com o Papa.

Ele não era apenas homem da teoria, punha as suas teorias em prática e dava bons resultados.

**14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

Cabral tinha visão, enquanto o nosso principal objetivo era conseguir liberdade. Cabral já dizia “as crianças são flores da nossa luta e razão do nosso combate” quer dizer que nós estávamos na luta para que as crianças pudessem, um dia, ter educação e saúde nas melhores condições possíveis e estejam preparados para dirigir o País. Porque, nós não estávamos preparados para essa nobre tarefa.

**F.2.11 – Entrevista L**

**Nome:** Eduardo Monteiro: Escritor e Historiador atualmente residente em Portugal (Barreiros), ex-professor da escola piloto (Bolama).

**Data da Entrevista:** 27/03/2014

**1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral? Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

Considerando a situação que se vivia nas colónias, mais especificamente, nos finais da luta armada, a figura de Amílcar Cabral adquiriu grande notoriedade, foi um período de tomada de consciência nacionalista, de interpretar, entender e respeitar a nossa cultura, a nossa existência enquanto Homens. Amílcar já tinha essa noção, foi um Homem que esteve sempre além do seu tempo.

**2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele?  
Em que enquadramento?**

**3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

O Homem era humilde e visionário. Preocupava com a formação do Homem. Não é por acaso que a instalação de escolas, hospitais e armazéns do povo se decorriam a medida que se conquistavam as zonas libertadas. Foi uma forma de consciencialização e de conscientização da população da zona libertada que nada se faz sem trabalho e ficar claro que não há desenvolvimento sem trabalho. Portanto, a importância da escola para Amílcar foi sempre de deveras importância.

**4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

Era baseada em respeito e constante formação dos subordinados. Foi entrevistado por Basil Davidson, onde este o perguntou com que leis preconizava acabar com práticas nefastas ligadas a tradição dos povos guineense – respondeu – nós, não vamos fazer leis nenhuma. Para acabar com poligamia, excisão, não vamos fazer leis nenhuma. Vamos criar um Homem novo, é por isso que dissemos as crianças são as flores da nossa luta, essa crianças serão Homens novos, vão pensar de forma diferente, vão saber que não ganharão o suficiente para terem 20 mulheres em casa (esposas), ele mesmos vão ser juizes dos seus comportamentos.

**5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

De grande magnitude, de grande dimensão, um político de grande estatura universal, que tinha um entendimento claro do Homem e do mundo.

**6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

O PAIGC era um partido colegial. E o Amílcar era um homem de diálogo. A verdade é que, nem sempre todos os que rodeavam Amílcar conseguiam interpretar e entender as suas ideias.

**7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

**8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Amílcar foi um dos maiores líderes Africanos e um dos maiores da sua época. Foi a sua visão, a sua influência e o seu impulso que também tirou os outros povos das colónias portuguesas do marasmo que se encontravam.

**9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

Amílcar Cabral sempre valorizou o capital humano, ele punia quando era necessário e depois dava oportunidade para o individuo expor a sua sabedoria, para demonstrar a sua potencialidade. O Homem para Cabral sempre teve uma dimensão incomensurável e, todos eram válidos desde simples camponês até a mais alto nível social.

**10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

Tinha noção clara da luta de libertação, do resgate da nossa identidade cultural por via da luta armada e, tinha também, noção que o objetivo político da luta não era substituir o colonialismo pela cor da pele e mantendo as mesmas estruturas, mentalidades e comportamentos.

**11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

**12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

Como sabe Amílcar Cabral foi convidado para coordenar o censo de 1953 na Guiné o que lhe permitiu conhecer a Guiné de *lés a lés*. No âmbito desse trabalho, ele fez um levantamento etnográfico e etnológico. Portanto, conheceu muito bem, não apenas o território, como uses e costumes de cada um dos povos que constituem a sociedade guineense. Isto proporcionou-lhe a qualidade de um político conhecedor da realidade do seu povo e permitiu-lhe, igualmente, ser um grande estratega militar. Porque, quando uma operação era preparada para o norte, sul ou leste ele conhecia as características da zona e os problemas existente o que lhe conferia êxitos nos seus planeamentos.

### **13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

A diferença é nítida. Enquanto os outros prendiam-se perante alguns preconceitos no processo das suas lutas de libertação, Amílcar Cabral abria-se ao mundo, tinha uma visão universal, para ele, o mais importante era a política em jogo, a descolonização, proclamação da independência e criação da melhoria para o nosso povo. Amílcar tinha um projeto político e económico de desenvolvimento para pós independência. Ao passo que os outros não tinham um projeto bem definido para pós independência.

### **14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

#### **F.2.12 – Entrevista M**

**Nome:** Ansumane Dabó: Major da Engenharia, antigo Chefe da Logística da força Aérea das FFAA da Guiné- Bissau. Atualmente residente em Portugal (Campo Grande).

**Data da Entrevista:** 28/03/2014

#### **1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral? Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

Em 1966, fui selecionado como um dos 6 melhores alunos das diferentes tabancas do interior da Guiné, assim, fomos concedidos uma viagem, no fundo consistia em irmos passar as férias no centro de acampamento de pioneiros em Conacri. Neste contexto, saímos da Guiné para Dacar onde, posteriormente, seguimos para Guiné Conacri e Amílcar deslocou-se pessoalmente ao aeroporto para nos receber. Esse foi o meu primeiro encontro com Amílcar, em 1966 no aeroporto de Conacri.

Com abertura de escolas após ao Congresso de Cassacá, o PAIGC editou um livro e na capa desse livro vinha uma foto de Amílcar com o fardamento camuflado, e, por acaso, nessa foto, que era a única que tive acesso até então, Amílcar parecia um homem de grande estatura física. No entanto, no dia em que o conheci constatei que afinal não era gigante como parecia, vi que era um homem mais ou menos de 1,60 metros. De facto não acreditei, pelo livro e pela fama que tinha, estava a espera de ver uma pessoa diferente, fora do normal. Mas com o tempo acabei por perceber que ele estava noutra nível. De facto, quando ia a Conacri nem imaginava que ia ver Cabral pensei que era impossível devido a conjuntura que se vivia.

**2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele?****Em que enquadramento?**

Sim. Num contexto de grande admiração, imagina uma pessoa que teve coragem de enfrentar o regime colonial, era como o Sekou Ture na altura que conseguiu tirar os franceses de Conacri, Sekou Turé era um fenómeno e o Cabral era visto da mesma forma era um Homem fora do normal, aliais, é por isso que o meu primeiro impacto foi de não acreditar que estava perante Amílcar Cabral. No que refere a luta de libertação, era figura incomparável da época.

**3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

Era especial no que diz respeito a visão sobre Guiné e Cabo Verde, era muito inteligente e incentivava esse espirito de gosto pelo saber, ele gostava de quem considerava competente, mas ajudava sempre os seus surdinados no sentido de conseguirem um bom desempenho. Com ele, toda gente ficava especialista. Porque inspirava confiança e ninguém tinha medo de errar afrente dele.

**4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

Tinha muito boa relação com as pessoas, como disse, com ele toda gente sentia à vontade. Era um amigo, ele gostava das pessoas independentemente da sua etnia ou nacionalidade, tratava os homens em pé da igualdade, o que não quer dizer que era perfeito. Mas, era muito aberto para um revolucionário.

**5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Tinha grande prestígio a nível internacional, ele tinha formação política aceitável que lhe permitia seleccionar as melhores modalidades para concretização dos seus objetivos que, no fundo, eram os nossos objetivos. Aprendeu muito em Portugal, na Casa dos Estudantes do Imperio e com as leituras das obras literárias da época.

Cabral tinha uma política agressiva (no sentido positivo). Tinha visão do futuro, por isso, uma das prioridades dele, era formar quadros do partido. Até dizia – posso morrer hoje, mas sei que formei muitos “Cabrais”.

**6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

Não, nunca Amílcar tomou decisões sozinho. E, nós, aprendemos isso na escola do partido, ninguém sabe tudo. Havia uma estrutura partidária e era com base nesses órgãos do partido, que se tomava decisões. Também reunia sempre com comandantes das frentes para tomar decisões sobre assuntos relacionados com área militar, mas a última decisão era sempre dele.

**7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

Ele tomava decisões tanto a nível político, como militar. Contudo, com base em troca de ideias com os camaradas do partido. Mas tomava decisões, fazia planeamentos e como conhecia muito bem terreno, definia a localização das armas pesadas.

**8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Sim. Era um líder, das melhores da sua época. Porque era reconhecido, não apenas, por nós (subordinados), mas pela comunidade internacional, pelos Africanos em geral, até o regime colonial reconhecia as potencialidades do Cabral. Era um exemplo a seguir.

**9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

Tinha poder de argumentação e conseguia mobilizar as pessoas para uma tarefa com muita facilidade. A sua política de mobilização resultava sempre.

**10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

Como revolucionário não lutava apenas pela independência da Guiné e Cabo Verde, mas sim, pela unidade Africana, pela liberdade dos Africanos em geral. Por isso dizia – sou um simples Africano que luta pela emancipação do meu povo.

**11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

Sim. Adaptava facilmente, e mais, conseguia veicular as suas ideias de uma forma tão rápida. Acho que isso é importante, porque ele era uma pessoa que tinha iniciativa e juntando essa facilidade em passar as suas ideias, naturalmente, que tinha de ser uma figura importante da sua época.

**12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

Não acho existir uma grande fronteira entre a sua personalidade política e revolucionária. Porque estão interligadas e era bem-sucedido tanto a nível político, como no campo revolucionário. É difícil manter uma diferença nesse aspeto.

**13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

Se me permite a expressão, eu diria que, o pensamento de Amílcar era “Híbrido”. Era uma mistura de marxismo-leninismo, negritude, pan-africanismo, etc. ele levava tudo em conta, e daí, selecionava o importante para o caso da Guiné. Diferente dos outros líderes africanos, ou eram da corrente do pan-africanismo ou eram da negritude.

**14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

**F.2.13 – Entrevista N**

**Nome:** Raissa Ygor Maisha: Ex-professora, atualmente residente na Rússia (Voronezh).

**Data da Entrevista:** 29/03/2014

**1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral? Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

Tive vários encontros com Cabral. Agora não sei bem quando e onde foi o primeiro encontro. Em 1968, estava no Instituto da África da Academia das Ciências da URSS e o Cabral visitou muitas vezes esse instituto; acho que interessava-se pelo trabalho científico do Instituto. Logo à primeira vista, achei que era uma pessoa interessada, que tinha um objetivo e estava disposto a sacrificar tudo, com toda firmeza, para a concretização do mesmo. Achei que era um indivíduo que acreditava nas suas capacidades.

**2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele? Em que enquadramento?**

Sim. Falava-se dos líderes nacionalista Africanos em geral, mas como Cabral era representante dessas lutas, falava-se mais dele, como um intelectual, um defensor dos direitos dos povos indefesos.

**3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

Como pessoa não era distante, tratava bem com as pessoas e gostava muito das crianças até dizia – as crianças são flores da nossa luta e razão do nosso combate. Era simples como pessoa.

**4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

Ouvir o que as pessoas tinham para dizer, confrontava ideias e, sem alguma imposição, direcionava a pessoa para o correto. Isto porque era um líder muito próximo.

**5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Enquanto político era muito atento, não era arrogante e, especialmente, tinha vontade. Ele aprendeu muito nos tempos de clandestinidade em Portugal juntamente com outros líderes Africanos, Centro de Estudos Africanos, com os movimentos da esquerda na altura, etc. era, acima de tudo, competente e humilde. Assim, ninguém duvida de o ajudar se for preciso.

**6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

Até nas suas conversas informais ele usava sempre o termo “Nós”. Ou seja, as decisões eram tomadas a nível do partido, mas ele tinha melhores conhecimentos de formas que, as suas decisões acabavam por ser as do partido.

**7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

Bem, nunca tive com ele no âmbito das operações guerrilheiras ou em outras situações críticas, tivemos no Instituto e nalgumas conferências. Mas, tudo indica que sabia posicionar-se face a esses momentos críticos, porque o PAIGC era um movimento organizado e para chegar a esse ponto vários degraus foram feitos. Nada nasce do zero.

**8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Sim. Tinha aceitação no seio do partido, mas sobretudo, tinha prestígio internacional, comunicava muito bem e passava as suas ideias sem ofender ninguém. Era um líder como Frantz Fanon na altura.

**9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

Como disse anteriormente, ele sabia ouvir as pessoas e não era arrogante. Talvez essa característica possa facultar aos subordinados mais confiança no exercício das suas funções.

**10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

**11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

Adaptava-se facilmente. Basta analisar o seu trajeto de vida; sempre se adaptou. Abandonou Guiné muito cedo, integrou-se na sociedade cabo-verdiana e portuguesa e voltou para Guiné já engenheiro e conseguiu unir os povos para luta.

**12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

**13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

**14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

**F.2.14 – Entrevista O**

**Nome:** Humberto Gomes Pereira: General na reforma (combatente da liberdade da Pátria), atualmente residente em Bissau (Guiné-Bissau).

**Data da Entrevista:** 29/03/2014

**1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral? Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

Foi na Guiné durante a luta armada, concretamente na frente leste, em 1969. Logo à primeira não fiquei com nenhuma impressão que merecesse sublinhar.

**2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele? Em que enquadramento?**

Sim. Na Guiné toda gente ouvia falar do Amílcar como chefe de guerra, um filho de África nascido na Guiné de pais cabo-verdianos que estava disposto a dar a sua vida pela liberdade da África. Ouvia-se muita argumentação a respeito dele.

**3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

Homem simples e atento, de uma capacidade de persuasão notável, que arrastava as massas populares. Era, acima de tudo, esclarecido.

**4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

**5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Era conhecedor profundo da nossa sociedade, um político muito ligado ao povo. Ora, a nível internacional era representante das lutas das ex-colónias portuguesas e tinha aceitação. Considero-o um político arguto, sabia convencer, tinha poder expressiva.

**6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

Grande parte das decisões tomadas, era no contexto dos órgãos do partido, criados para esse fim. Mas, ele era presidente do órgão que tinha poder de decisão final. De uma forma geral as decisões eram tomadas em colaboração com os camaradas do partido.

**7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

Ele atuava de forma que tornava escassa essa possibilidade, tomava decisões de grande importância para a sobrevivência do partido, bem como a punição de alguns comandantes quando for preciso. Ele sabia atuar de acordo com a situação.

**8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Sublime. Perseverante o nosso líder, soube em cada momento encontrar formas de encorajar os subordinados. Era um bom líder, mas acho que acreditava em demasia nas pessoas. Isso, para mim, era o defeito dele como líder.

**9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

Ele aprendeu muito com a leitura, com a experiência dos outros, aconselhava e direcionava os seus subordinados para o sucesso. Sabia motivar as pessoas mesmo nos momentos mais críticos.

**10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

Era bem-sucedido, era um teórico revolucionário e, essas teorias tinham cabimento, pelo menos, para caso da Guiné, aliás, ele afirmava que na luta de libertação cada caso era um caso, no entanto, era preciso saber adaptar à situação concreta em que se desenrola a luta.

**11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

**12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

Antes de mais, é preciso levar em conta que Amílcar era um político que, devido circunstâncias recorreu a via armada para resolver o problema do seu povo. Isto é, faceta revolucionária é a manifestação da sua atividade política. Por isso não pondero diferenças neste aspeto.

**13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

**14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

#### **F.2.15 – Entrevista P**

**Nome:** Maria Lima da Costa: Enfermeira e Parteira atualmente residente em Portugal (Monte Abraão).

**Data da Entrevista:** 30/03/2014

**1. Em que circunstâncias estabeleceu o seu primeiro contacto com Amílcar Cabral? Quais foram as suas primeiras impressões a respeito dele?**

O meu pai fugiu de Bissau para ingressar as fileiras do PAIGC na zona norte que é o Senegal, Ziguinchor concretamente, onde o irmão do Amílcar, Luís Cabral, estava como representante do PAIGC e o Amílcar aparecia sempre à noite para fazer reuniões com o meu pai, Luís Cabral, Lourenço Gomes e também com camaradas que preparavam para começar a luta armada no sul da Guiné.

Com o tempo, o meu irmão foi para URRS, era tropa de artilharia; eu fui para Alemanha, onde fiz enfermeira e parteira; e a minha irmã mais nova foi para URRS fazer agronomia. Mas, o meu primeiro contacto foi em casa dos meus pais. Eu era muito nova na altura, não me lembro de ter ficado com alguma impressão do Amílcar logo à primeira vista, tinha apenas 6 anos. Conheci o Cabral melhor em 1967 na escola piloto.

**2. Antes do seu primeiro contacto com Amílcar Cabral já tinha ouvido falar dele?  
Em que enquadramento?**

**3. O que se pode dizer de Amílcar Cabral enquanto pessoa? Quais as principais características?**

Não há Homens perfeitos e, Amílcar, sendo um ser humano não foge a regra. Mas, de uma forma geral, pode-se dizer que era um individuo social, respeitava os princípios dos outros, dava valor a cultura. Por isso, relacionava muito bem com toda gente.

**4. Como era a relação de Amílcar Cabral com as pessoas à sua volta?**

**5. Como caracteriza o desempenho de Amílcar Cabral enquanto político?**

Para além de ser inteligente, conseguia sempre fazer coisas inéditas que, por uma razão óbvia, não vale a pena estamos a citar. Eu trabalhei no gabinete dele em Conacri, portanto, sei como o homem trabalhava sem descansar, o meu trabalho era ligado a parte financeira do PAIGC. Mas, ele como político tinha visão, sabia equilibrar a situação, era um bom diplomata.

**6. As decisões tomadas por Amílcar Cabral no exercício de liderança baseavam-se, exclusivamente, na sua opinião pessoal ou eram decorrentes de colaboração com os camaradas que o rodeavam?**

As decisões do partido eram tomas por camaradas do partido, Amílcar dizia que nem toda gente é do partido. Mas nunca decidia sozinho.

**7. Como caracteriza Amílcar Cabral em termos de tomada de decisão nos momentos mais críticos?**

Era rigoroso quando necessário, até mandava tirar a farda se for necessário. Houve casos em que ele suspendia as pessoas de liderar dentro do partido. Cumpria a pena consoante eles estipularam, porque o conselho de guerra é que decidia sobre assuntos mais críticos.

**8. Considera Amílcar Cabral um líder? Porquê?**

Sim. Porque, era reconhecido por todos como o nosso comandante supremo, o nosso líder. Ele não obrigava ninguém, cumríamos os nossos deveres porque tínhamos os mesmos objetivos.

**9. Qual é a filosofia de liderança de Amílcar Cabral? Como é que inspirava pessoas à sua volta?**

Sabia mobilizar e juntar as pessoas para o objetivo que ele traçou ou que o povo da Guiné traçou. Era um homem que estava connosco e isto inspira confiança. Outro aspecto importante, Amílcar reconhecia as pessoas. Um exemplo: Na batalha de Gadamael porto (Ilha do Como), o comandante Paulo Correia teve grande sucesso e ouvíamos falar dele por causa dessa batalha. Então Amílcar mandou vir o Paulo Correia de visita a Conacri. Nesse dia mandou projetar o filme dessa operação, mas não sabíamos que Paulo Correia estava na escola piloto. No decorrer do filme, quando apareceu Paulo Correia a comandar essa grande operação, Amílcar mandou parar o filme, ligamos as luzes e fez levantar o homem e disse – *camaradas, este é o comandante Paulo Correia, ele é que conquistou Gadamael porto! Uma salva de Palmas!*

Qual é o comandante que não sentia bem? Os camaradas tinham o estímulo. Era uma recompensa, isto dá força aos subordinados.

#### **10. Como caracteriza Amílcar Cabral enquanto comandante do movimento nacionalista para a independência da Guiné e Cabo Verde?**

Amílcar comandou uma luta armada, com pessoas que, na sua grande maioria, não sabia ler e escrever, nem falar bem crioulo sabiam, muito menos português. Mas sabiam manejar armas automáticas e conseguiam cumprir as suas tarefas eficazmente. Não é qualquer líder que consegue este tipo de desempenho, é preciso ser um génio.

Ainda na década de 60, Amílcar recruta raparigas já com uma certa idade nas zonas libertas, que eram enviadas para URRS fazer curso de socorrista, para posteriormente ingressarem as fileiras na luta. Eram combatentes; nem as Forças Armadas de Portugal tinham mulheres nessa altura. Ao mesmo tempo abriu a escola piloto onde nós estivemos e também tinha jardins para os filhos dos combatentes.

#### **11. Considera que Amílcar Cabral se adaptava facilmente ao meio envolvente?**

Era um homem extremamente simples. Chegava a um determinado sítio e fazia amizade logo de imediato.

#### **12. Quais as principais diferenças associadas à pessoa de Amílcar Cabral enquanto político e revolucionário?**

Ele tinha muita experiência a nível organizacional e tinha boa formação política. Isso contribuiu muito para o seu sucesso. Amílcar mandava desfilar os camaradas de farda para ver quem tinha boa aparência com fardamento, quem podia ser militar e quem ia fazer outro curso fora do contexto militar. Quer dizer, o pensamento político e organizativo auxiliava o pensamento revolucionário.

**13. Quais as principais diferenças entre Amílcar Cabral e outro qualquer líder africano da sua época?**

**14. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa relativamente à pessoa de Amílcar Cabral?**

**Apêndice G - Correio Eletrónico Enviado aos Entrevistados para Solicitar Entrevista não Presencial**

Excelência,

No âmbito da realização da minha dissertação de mestrado subordinado ao tema “Caraterização do Comando e Liderança de Amílcar Cabral” decorrente de Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Artilharia, surge a necessidade de efetuar entrevistas sobre Amílcar Cabral. Para atingir tal desiderato, venho pelo presente solicitar a V. Ex.<sup>a</sup> que se digne conceder-me autorização para lhe enviar o Guião da Entrevista.

A entrevista em causa tem objetivos meramente académicos, antecipadamente, muito obrigado pela amabilidade com que acolheu a minha solicitação académica.

Com os melhores cumprimentos,

Wilmer Pinto.