



CENTRO ÁFRICA
DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS

**Seminário de líderes emergentes
do setor da segurança**

PLANO DE ESTUDOS

Online, via Zoom para o Governo

8 - 30 de junho de 2021



CENTRO ÁFRICA DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS

SEMINÁRIO DE LÍDERES EMERGENTES DO SETOR DA SEGURANÇA - LIDERANÇA EM TEMPO DE INCERTEZA

8 - 30 de junho de 2021

PLANO DE ESTUDOS Online,

via Zoom para o Governo

TABELA DE CONTEÚDOS

Sobre o Centro Africano

Introdução

Mapa de África

Sessão plenária 1: Liderança flexível: Porque é importante em tempos de incerteza

Sessão plenária 2: Antecipar desafios e crises de segurança inesperados

Sessão plenária 3: Responder a desafios e crises de segurança inesperados

Sessão plenária 4: Capitalizar parcerias na resposta a desafios de segurança inesperados

SOBRE O CENTRO AFRICANO

Desde a sua criação, em 1999, o Centro Africano tem servido como um fórum para pesquisa, programas acadêmicos e troca de ideias, com o objetivo de melhorar a segurança dos cidadãos através do reforço da eficácia e da responsabilização das instituições africanas, em apoio à política E.U.A - África.

VISÃO

Segurança para todos os africanos defendida por instituições eficazes e responsabilizáveis perante os seus cidadãos.

A principal motivação do Centro Africano é a concretização da visão de uma África livre da violência armada organizada, garantida por instituições africanas empenhadas em proteger os cidadãos africanos. Este objetivo sublinha o compromisso do Centro em contribuir para impactos tangíveis, trabalhando com os nossos parceiros africanos militares e civis, governamentais e da sociedade civil, bem como nacionais e regionais. Todos têm papéis importantes a desempenhar na atenuação dos complexos fatores de conflito que existem atualmente no continente. A responsabilização perante os cidadãos é um elemento importante da nossa visão, pois reforça o ponto de vista de que, para serem eficazes, as instituições de segurança devem ser não só "fortes", mas também sensíveis aos direitos dos cidadãos e protetoras dos mesmos.

MISSÃO

Fazer avançar a segurança africana através da expansão do conhecimento, do fornecimento de uma plataforma de confiança para o diálogo, da criação de parcerias duradouras e da catalisação de soluções estratégicas.

A missão do Centro Africano centra-se na produção e disseminação do conhecimento através da nossa investigação, programas académicos, comunicações estratégicas e delegações comunitárias. Com base nas experiências práticas e lições aprendidas através dos esforços de segurança no continente, pretendemos gerar uma visão e análise relevantes, que possam informar os profissionais e decisores políticos sobre os prementes desafios de segurança que enfrentam. Reconhecendo que enfrentar desafios sérios só pode acontecer através de trocas francas e ponderadas, o Centro fornece plataformas presenciais e virtuais onde os parceiros podem trocar opiniões sobre prioridades e boas práticas. Estas trocas promovem relacionamentos que, por sua vez, são mantidos ao longo do tempo através das delegações comunitárias do Centro, comunidades de interesse, programas de acompanhamento e diálogo contínuo entre participantes e funcionários. Este diálogo, alimentado com experiências do mundo real e novas análises, proporciona uma oportunidade para a aprendizagem contínua e catalisa ações concretas.

MANDATO

O Centro Africano é uma instituição do Departamento de Defesa dos Estados Unidos

criada e financiada pelo Congresso para o estudo de questões de segurança relacionadas com África e serve como um fórum para investigação, comunicação, troca de ideias e formação bilaterais e multilaterais, envolvendo participantes militares e civis. (10 U.S.C 342)

Introdução

Num mundo dinâmico, de desafios de segurança em rápida evolução, é crucial que os líderes africanos sejam dinâmicos e flexíveis. Tomar decisões estratégicas inteligentes em situações que são voláteis, complexas e ambíguas requer visão e previsão: a capacidade de discernir nuances e a capacidade para saber que tipo de ações ou comportamentos provavelmente levarão a determinado resultado. Embora seja difícil gerir a incerteza, os líderes estratégicos não só a antecipam como também a capitalizam e utilizam-na como uma oportunidade para mudança transformacional.¹

O Centro África de Estudos Estratégicos está a organizar este programa para ajudar os líderes africanos do setor da segurança (militares e civis) no desenvolvimento das competências, capacidades e estratégias necessárias para antecipar e enfrentar as ameaças de segurança complexas em constante evolução, em tempos de incerteza.

É claramente crucial a necessidade de uma liderança africana com a competência para compreender as ameaças, desafios e oportunidades da globalização, os imperativos da democratização e boa governação, a visão de um futuro preferido e a capacidade e compromisso para o concretizar. Prof. Ahmed Mohiddin, Africa Leadership, 1998)²

Estrutura do seminário

Este seminário académico virtual fomenta e promove intercâmbios sobre o papel da liderança em tempos de incerteza e perante ameaças imprevistas à segurança. O seminário está organizado em quatro sessões plenárias: (1) Liderança flexível: Porque é importante em tempos de incerteza; (2) Antecipar desafios e crises de segurança inesperados; (3) Responder a desafios e crises de segurança inesperados; e (4) Capitalizar parcerias para responder a desafios de segurança inesperados. Um espírito de investigação e debate académico guiará o programa, que seguirá o formato comprovado das sessões plenárias do Centro Africano, seguido de sessões de discussão em grupos. Oradores experientes enquadrarão as questões-chave e envolverão os participantes em perguntas e respostas durante as sessões plenárias.

As sessões plenárias serão seguidas por grupos de discussão, durante os quais os participantes terão a oportunidade de abordar as questões levantadas no plenário com mais detalhe e partilhar experiências. As sessões plenárias terão a duração de 90 minutos cada, seguindo o formato de plenário padrão do Centro Africano de discussão moderada entre o líder do corpo docente e os principais especialistas ou catalisadores (60 min, gravado), seguido por perguntas e respostas interativas de não atribuição (30 min; áudio dos participantes ativado e não registado). Os grupos de discussão seguirão o formato padrão de não atribuição e terão 90 minutos de duração. O seminário será realizado em inglês, francês e português, devendo os participantes ter conhecimento profissional de uma dessas línguas.

¹ Ver Patrick Porter, "Taking Uncertainty Seriously: Classical Realism and national Security," European Journal of International Security Vol. 1, Issue 2 (julho 2016), 239-260.

² Ver Ahmed Mohiddin, "Africa Leadership: The Succeeding Generation, Challenges and Opportunities," 1998;

Material Académico

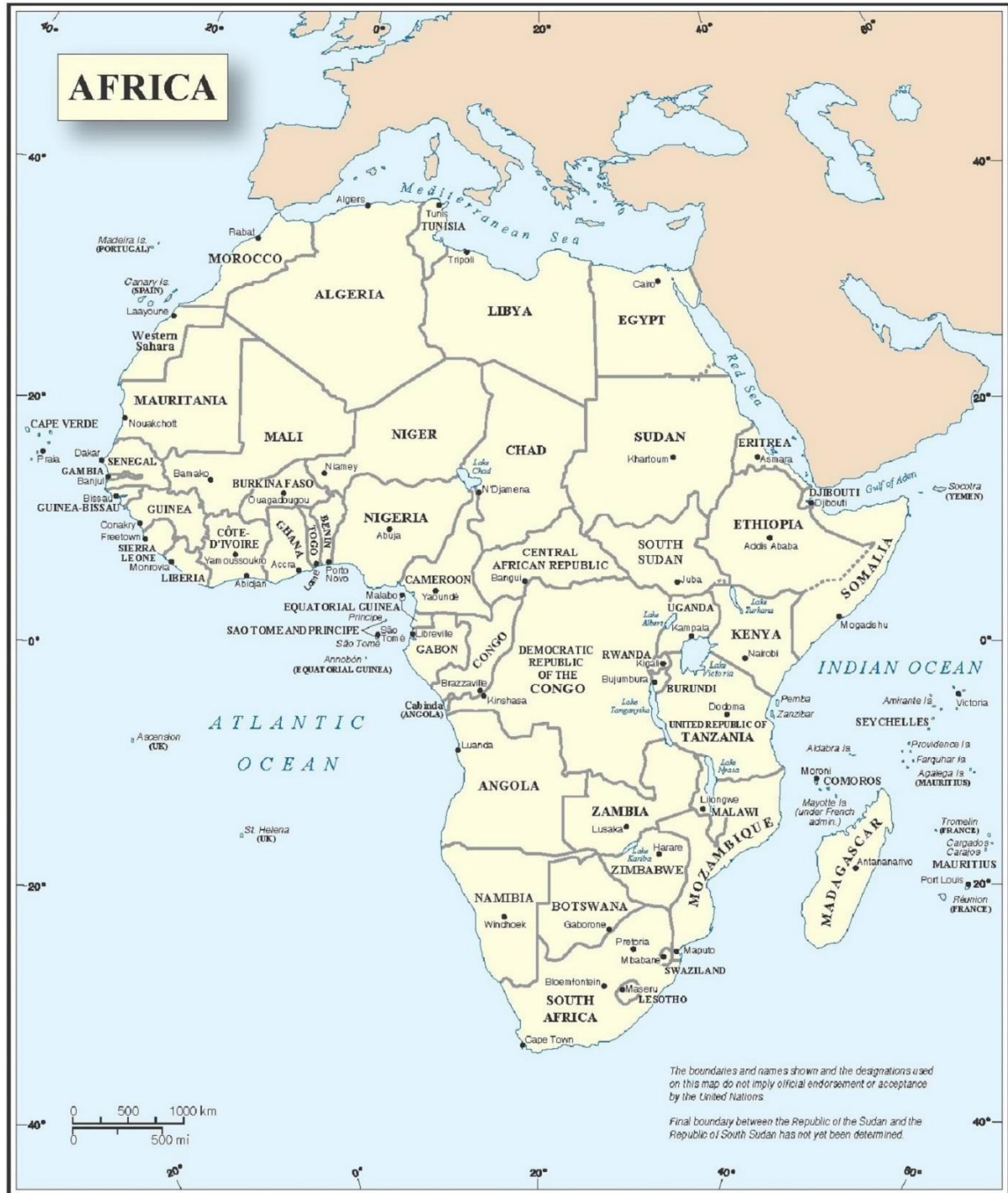
O Centro Africano utiliza ferramentas acadêmicas para promover um diálogo franco e aberto sobre questões críticas e para lançar as bases para o desenvolvimento de redes de pares eficazes. Para facilitar as nossas discussões, fornecemos este programa acadêmico e as leituras recomendadas. Encorajamo-lo a considerar criticamente as análises e o conteúdo de todos os materiais fornecidos. A este respeito, as leituras pretendem promover um diálogo saudável sobre os desafios de segurança em discussão, o que, por sua vez, permitirá que conceba estratégias realistas e eficazes para enfrentar estes desafios.

Tal como acontece com todos os programas acadêmicos do Centro Africano, este seminário será conduzido sob uma política estrita de não atribuição, que é obrigatória durante e após o seminário. Encorajamo-lo a partilhar as perceções que obteve deste seminário com seus colegas, mas não a citar os comentários específicos dos seus colegas participantes. Esperamos que isto lhe permita tratar livremente das questões delicadas em discussão. As opiniões expressas nas leituras, estudos de caso e apresentações não representam a política ou posição oficial da National Defense University, do Departamento de Defesa ou do Governo dos Estados Unidos. Toda a documentação do programa será publicada no site do Centro Africano.

O plano de estudos

Este programa fornece uma visão geral do material acadêmico e questões-chave de política, relacionadas com a flexibilidade e a liderança estratégica no setor da segurança de África. O documento está organizado de acordo com as quatro sessões deste programa. Para cada sessão o programa oferece uma breve introdução e enquadra as questões para discussão. Para garantir que você e seus colegas possam tirar o máximo proveito das apresentações, fornecemos artigos selecionados que recomendamos vivamente que leia. O Centro Africano compreende que o programa cobre mais questões e materiais do que podem ser suficientemente discutidos no tempo disponível. Esperamos que os participantes usem esses materiais como recursos, mesmo após a conclusão do programa.

Mapa de África



Map No. 4045 Rev. 7 UNITED NATIONS
November 2011

Department of Field Support
Cartographic Section

Sessão plenária 1: Liderança flexível: Porque é importante em tempos de incerteza

Formato: Apresentação em plenário
Grupos de discussão

Objetivos:

- Examine o papel da liderança flexível num ambiente de segurança volátil, incerto e em crise.
- Discuta os principais atributos que tornam os líderes do setor da segurança mais eficazes na resposta a um ambiente de segurança incerto, por exemplo, antecipação, articulação, adaptação e responsabilização.
- Partilhe como estes atributos de uma liderança flexível podem ser adquiridos pelos líderes do setor da segurança.

Enquadramento:

Ben Ramalingam et al definem liderança flexível como “a capacidade de antecipar necessidades futuras, articular essas necessidades para construir apoio e compreensão coletivos, adaptar as suas respostas com base na aprendizagem contínua e demonstrar responsabilização, através da transparência no seu processo de tomada de decisões”.³ O conceito de liderança flexível ganhou terreno desde que foi apresentado pela primeira vez por Ronald Heifetz, professor da Harvard Kennedy School, no seu livro *Leadership Without Easy Answer*.⁴ Na definição acima, destacam-se quatro palavras-chave: *Antecipação* de tendências, crises e opções futuras; *articulação* da importância da “compreensão coletiva” das tendências em constante evolução e da necessidade de ação; *adaptação* de métodos e abordagens para incorporar novas aprendizagens; e *responsabilização* em termos de “máxima transparência na tomada de decisões”, execução das ações acordadas e avaliação do que foi feito. Estas quatro palavras são evidentes em qualquer tipo de resposta bem-sucedida a ameaças ou crises inesperadas à segurança. A interação entre estas quatro palavras gera cinco princípios-chave que são centrais para a aplicação de uma liderança flexível.

O primeiro princípio é a importância da adaptação e aprendizagem baseada em evidências. As organizações que são verdadeiramente flexíveis avaliam constantemente as suas ações e abordagens, aprendendo com os fracassos e sucessos anteriores.⁵ Para as mesmas a informação é essencial e desenvolvem mecanismos para recolher, analisar e atuar sobre essa informação. Definem mecanismos e protocolos acordados sobre como as mudanças nas informações podem traduzir-se em mudanças na ação. Isto também significa que têm um entendimento claro das suas capacidades, que devem estar

³ Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall e Leni Wild, “5 Principles to Guide Adaptive Leadership,” Harvard Business Review, September 11, 2020. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>

⁴ Heifetz, Ronald A. e Ronald Heifetz. *Leadership without easy answers*. Vol. 465. Harvard University Press, 1994.

⁵ Heifetz, Ronald A., Marty Linsky e Alexander Grashow. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press, 2009.

alinhas para lidar com os problemas locais.⁶ Isto permite que pensem continuamente sobre como os desafios em constante evolução correspondem às suas capacidades existentes, o que permite uma aprendizagem contínua sobre a formato da sua ação. No contexto do setor da segurança, isto implica uma recolha, avaliação e partilha mais eficazes de informações relevantes e a incorporação de tais informações e análises para desenvolver, implementar e atualizar estratégias para responder aos principais desafios de segurança.

O segundo princípio é que organizações flexíveis testam os seus pressupostos e crenças subjacentes. Compreendem que a mudança é uma constante do universo e que as suas hipóteses precisam ser testadas regularmente através da simulação de outros cenários possíveis. Isto permite que identifiquem o que não está a funcionar antes de uma potencial crise. Desta forma, fazem ajustes à medida que aperfeiçoam a sua postura e preparação. O conceito de experimentação é essencial para este princípio, pois muitas vezes não é claro o que funcionará.⁷ Isso ocorre porque os desafios complexos geralmente não têm soluções prontamente disponíveis.⁸

O terceiro princípio é a necessidade de agilizar a tomada de decisões deliberativas. Isto significa ter um sistema ou processo estruturado através do qual as decisões são tomadas e todos os novos conhecimentos e análises emergentes podem ser incorporados. Além disso, este processo exige uma revisão constante, para que a tomada de decisões seja atualizada em tempo-real e reflita a verdadeira natureza dos eventos a ter lugar. Líderes por vezes sentem-se confortáveis a continuar a repetir o que funcionou no passado, sem analisar a situação atual em profundidade, o que leva a erros e oportunidades perdidas.⁹

O quarto princípio é a importância de responsabilização, transparência e inclusão. Os líderes e as organizações flexíveis reconhecem que errar é humano. Portanto, preparam-se para maximizar a aprendizagem com os erros, quando estes acontecem. Isto permite-lhes identificar rapidamente os mesmos e corrigi-los através de um sistema de autoaprendizagem e ajustes. Mas a transparência e a responsabilização não surgem por si próprias. É imperativo que os líderes as incorporem no seu desempenho e no das suas organizações.

O princípio final é a mobilização da ação coletiva. As ameaças e crises inesperadas à segurança afetam as sociedades de maneiras multifacetadas e lidar com as mesmas requer a mobilização de toda a sociedade. A recente pandemia de COVID-19 começou como uma crise de saúde mas rapidamente se transformou numa crise económica e social. Foi

⁶ Matt Andrews e Salimah Samji, "How to implement policies with impact? A Policymakers' Toolkit," Dubai Policy Review, fevereiro de 2020. <https://dubaipolicyreview.ae/how-to-implement-policies-with-impact-a-policy-makers-toolkit-measurements/>

⁷ Matt Andrews, Lant Pritchett e Michael Woolcock, "Doing Iterative and Adaptive Work," Center for International Development Working Paper No. 313, janeiro de 2016. https://bsc.cid.harvard.edu/files/bsc/files/adaptive_work_cd_wp_313.pdf

⁸ Chiemi Hayashi and Amey Soo, "Adaptive Leadership in Times of Crises," Prism 4, No 1, julho de 2014. https://cco.ndu.edu/Portals/96/Documents/prism/prism_4-1/prism78-86_hayashi-soo.pdf

⁹ Ronald Heifetz e Marty Linsky, "A Survival Guide for Leaders," Harvard Business Review, junho de 2002. <https://hbr.org/2002/06/a-survival-guide-for-leaders>

necessário que os líderes não só mobilizassem a ação coletiva de diferentes áreas dos seus governos mas também do setor privado, acadêmico e de toda a população. Essa mobilização em massa requer mecanismos de coordenação eficazes e parcerias fortes.

Como estes cinco princípios demonstram, uma liderança flexível é crucial na construção de estruturas e mentalidades que permitam às organizações antecipar e responder com eficácia a crises de segurança inesperadas.¹⁰ Os líderes devem ser capazes de antecipar a resistência aos seus esforços para incorporar capacidades adaptativas na forma como a sua organização responde à incerteza. É importante que operem sem se envolverem em disputas e que recrutem parceiros que possam não apenas protegê-los mas também identificar as falhas nas suas próprias estratégias. No geral, devem aceitar as suas responsabilidades e reunir coragem para lhes fazer face, independentemente das dificuldades que possam enfrentar.¹¹

Perguntas para discussão:

- De que forma os princípios de liderança flexível são relevantes para os atores do setor da segurança africano e para o ambiente complexo em que operam?
- Quais são alguns dos exemplos em que os líderes do setor da segurança africano incorporaram o conceito de liderança flexível na forma como suas organizações e/ou governos operam?
- Num ambiente de fragilidade ou vulnerabilidade estatal, enfrentado por muitos países africanos, como pode o conceito de liderança flexível ajudar na construção de organizações de segurança eficazes?
- Existem competências adquiridas que tornam os líderes mais eficazes na implementação de um estilo de liderança flexível, no desempenho das suas responsabilidades?

Leitura recomendada:

1. Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall e Leni Wild, “5 Principles to Guide Adaptive Leadership,” Harvard Business Review, 11 de setembro de 2020. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>
2. Ronald Heifetz and Marty Linsky, “A Survival Guide for Leaders,” Harvard Business Review, junho de 2002. <https://hbr.org/2002/06/a-survival-guide-for-leaders>
3. Matt Andrews, “Is it possible to escape the “public policy futility’ trap?” Harvard

¹⁰ Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall e Leni Wild, “5 Principles to Guide Adaptive Leadership,” Harvard Business Review, 11 de setembro de 2020. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>

¹¹ Ronald Heifetz e Marty Linsky, “A Survival Guide for Leaders,” Harvard Business Review, junho de 2002. <https://hbr.org/2002/06/a-survival-guide-for-leaders>

Kennedy School," Building State Capability Blog.

<https://buildingstatecapability.com/2018/12/06/implementing-public-policy-is-it-possible-to-escape-the-public-policy-futility-trap/>

Sessão 2: Antecipar desafios e crises de segurança inesperados

Formato: Apresentação em plenário
Grupos de discussão

Objetivos:

- Examinar como as instituições e líderes antecipam tendências (por exemplo, megatendências, como as alterações climáticas, o crescimento populacional, a inovação tecnológica, a imigração, a urbanização, as pandemias, etc.) e padrões que podem resultar em mudanças dinâmicas no cenário da segurança.
- Discutir as formas como o desenvolvimento da Estratégia de Segurança Nacional pode servir como uma ferramenta para antecipar as ameaças inesperadas no setor da segurança.
- Discutir a necessidade de desenvolver capacidades de previsão inclusivas e centralizadas, guiadas por uma abordagem proativa voltada para o futuro, para antecipar as crises inesperadas no setor da segurança.

Enquadramento:

A capacidade de antecipar ameaças e responder adequadamente a elas quando surgirem tornar-se-á ainda mais importante, pois África enfrenta uma variedade complexa de desafios que afetam a segurança e o bem-estar das sociedades africanas, incluindo fragilidade de estado, extremismo violento, crime organizado transnacional, riscos de segurança cibernética e emergências de saúde pública. Da mesma forma, outras dinâmicas estruturais e socioeconómicas, como o crescimento populacional, o desempenho económico inadequado, os avanços tecnológicos, a urbanização e as alterações climáticas ampliarão as vulnerabilidades existentes que o continente enfrenta. A forma como os governos africanos antecipam e respondem a esses desafios moldará as formas como a segurança humana será fornecida em África, durante as próximas décadas. As interseções dessas dinâmicas amplas e transformadoras apontam para os desafios de segurança, bem como para as oportunidades inerentes aos mesmos.

Atualmente, a pandemia de COVID-19 representa um desafio sem precedentes para a infraestrutura de saúde pública e o bem-estar económico de África, bem como para a segurança humana. A médio e longo prazo, a combinação de uma crise de saúde pandémica com as ondas exponenciais de outras megatendências desafiará, e, possivelmente mudará, fundamentalmente os sistemas políticos, económicos e sociais africanos. Dependendo de uma resposta proativa ou reativa por parte dos líderes africanos, essas megatendências interconectadas podem resultar em ciclos virtuosos de estabilidade, crescimento e desenvolvimento que se reforçam mutuamente ou a ciclos viciosos de instabilidade, conflito e pobreza.

Neste contexto, as ferramentas e sistemas tradicionais do setor da segurança podem ser pouco confiáveis, ou mesmo parte do problema nos casos em que o setor da segurança

está corrompido ou politizado.¹²

Isto representa um grande fardo para os responsáveis anteciparem e identificarem ameaças em evolução e desenvolverem novas opções para resolvê-las, especialmente porque muitas abordagens de segurança ortodoxas podem ser ineficazes ou contraproducentes para os desafios emergentes. Estes desafios emergentes exigirão novas maneiras de fazer as coisas, pois as soluções e os mecanismos existentes podem ser insuficientes. A capacidade de antecipar ameaças de segurança futuras e adaptar respostas com base na aprendizagem contínua são características-chave da liderança flexível.¹³ Isto exigirá agilidade e abertura para desenvolver e manter uma visão de alta qualidade, coerente e voltada para o futuro, muitas vezes referida como “capacidades de previsão” para antecipar as crises inesperadas no setor da segurança.

O surgimento de novos desafios de segurança também exige que os líderes e organizações africanas repensem como concebem e abordam a segurança nacional. A maioria dos países africanos não possui uma estratégia de segurança nacional abrangente com capacidade de previsão para antecipar crises inesperadas no setor da segurança. Esta falta de uma estratégia geral inibe a antecipação de ameaças de segurança futuras e a priorização e adaptação de respostas a estas ameaças emergentes. Na verdade, foi demonstrado que um processo bem desenhado e inclusivo para formular a estratégia de segurança nacional permite que os responsáveis planeiem melhor para antecipar e lidar com as ameaças à segurança nacional.¹⁴

É necessário haver uma mudança de paradigma para que os líderes do setor da segurança forneçam melhor segurança a todos os cidadãos através de uma liderança estratégica e flexível, de pensamento crítico e de estratégias de segurança centradas nas pessoas. Como foi claramente manifestado pelo surto global do coronavírus, responder aos desafios de segurança cada vez mais complexos e interligados de África requer uma liderança flexível, para a criação de instituições resilientes a longo prazo, e a implementação de medidas de forma decisiva e baseada em evidências, face à crise e incerteza.

Perguntas para discussão:

- Quais as principais crises de segurança que o seu país enfrentou recentemente? Acha que estas crises foram antecipadas de forma adequada e planeadas de forma proativa?
- Como é que os desafios de segurança são identificados, previstos e priorizados pelo seu governo?
- Que tipo de ameaças de segurança inesperadas acha que provavelmente o seu país enfrentará?

¹² Ouedraogo, Emile. Advancing Military Professionalism in Africa (2016) <https://africacenter.org/wp-content/uploads/2016/06/ARP06EN-Advancing-Military-Professionalism-in-Africa.pdf>

¹³ Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall e Leni Wild, “5 Principles to Guide Adaptive Leadership,” Harvard Business Review, 11 de setembro de 2020. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>

¹⁴ Mark F. Cancian, “Formulating National Security Strategy: Past Experience and Future Choices,” Center for Strategic and International Studies, outubro de 2017. https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/171006_CSIS_NationalSecurityStrategyFormulation_FINAL_0.pdf

- Existe um sistema de capacidades de previsão desenvolvido para antecipar as crises inesperadas no setor da segurança no seu país?
- Como é que uma estratégia de segurança nacional pode ajudar a antecipar e priorizar futuras ameaças à segurança no seu país?

Leitura recomendada:

1. EN: Secção 1: Key Aspects of National Security Strategy Development," [National Security Strategy Development Toolkit](#), Africa Center for Strategic Studies, January 2021.
FR: "Section 1: Principaux aspects de l'élaboration d'une stratégie de sécurité nationale," [Développement d'une stratégie de sécurité nationale en Afrique, Centre d'Etudes Stratégiques d'Afrique](#), janvier 2021.
PO: "Secção 1: Aspectos chave do desenvolvimento de estratégias de segurança nacional," [Desenvolvimento da estratégia de segurança nacional em Africa](#), janeiro 2021.
2. Jakkie Cilliers, "Violence in Africa: trends, drivers and prospects to 2023," Institute for Security Studies, agosto de 2018, <https://issafrica.s3.amazonaws.com/site/uploads/ar-12-v1.pdf>
3. Raymond Gilpin, "Unpacking the implications of future trends for security in Africa," Brookings, 3 de fevereiro de 2020, <https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2020/02/03/unpacking-the-implications-of-future-trends-for-security-in-africa/>
4. "Report of the UN Economist Network for the UN 75th Anniversary Shaping the Trends of Our Time," setembro de 2020,
EN: <https://www.un.org/development/desa/publications/wp-content/uploads/sites/10/2020/10/20-124-UNEN-75Report-ExecSumm-EN-REVISED.pdf>
FR: <https://www.un.org/development/desa/publications/wp-content/uploads/sites/10/2020/10/20-124-UNEN-75Report-ExecSumm-FR-REVISED.pdf>
AR: <https://www.un.org/development/desa/publications/wp-content/uploads/sites/10/2020/10/20-124-UNEN-75Report-ExecSumm-AR-REVISED.pdf>
5. Mark Shaw, "Africa's Changing Place in the Global Criminal Economy," ENACT Continental Report 1, setembro de 2017:
EN: <https://enactafrica.org/research/continental-reports/africas-changing-place-in-the-global-criminal-economy>
FR: <https://enactafrica.org/research/continental-reports/levolution-de-la-place-de-lafrique-dans-leconomie-criminelle-mondiale>

6. Sharkdam Wapmuk and Oluwatooni Akinkwotu, "The Dynamics of Africa in World Affairs: From Afro-Pessimism to Afro-Optimism? *Revista Brasileira de Estudos Africanos*, 2, 4 (julho a dezembro de 2017): 11-29;
EN: <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-DYNAMICS-OF-AFRICA-IN-WORLD-AFFAIRS%3A-FROM-TO-Wapmuk-Akinkwotu/01aa12d2d2f1093f5df901bc9f4efc5036536482>
PO: https://www.researchgate.net/publication/323192720_THE_DYNAMICS_OF_AFRICA_IN_WORLD_AFFAIRS_FROM_AFRO-PESSIMISM_TO_AFRO-OPTIMISM

Sessão plenária 3: Responder a desafios e crises de segurança inesperados

Formato: Sessão plenária
Grupo de discussão

Objetivos:

- Examine porque é que alguns líderes conseguem responder com eficácia a ambientes de segurança voláteis e incertos.
- Examine os desafios e oportunidades que a liderança flexível pode oferecer para enfrentar de forma proativa ameaças à segurança desconhecidas e inesperadas.
- Discuta como o desenvolvimento da Estratégia de Segurança Nacional pode servir como uma ferramenta prática para lidar com as ameaças inesperadas.
- Partilhe as lições aprendidas com as respostas anteriores de líderes a desafios de segurança inesperados, como ataques terroristas, choques económicos, motins e protestos populares e pandemias.

Enquadramento:

Responder a eventos inesperados muitas vezes representa um sério desafio para os líderes da segurança aos níveis estratégico, tático e operacional. Por exemplo, o choque de saúde pública da pandemia de COVID-19 expôs fragilidades nas políticas de segurança pública e ressaltou a necessidade de rever como a segurança é percebida, planeada, gerida e proporcionada aos cidadãos.¹⁵ Responder a eventos inesperados que desafiam a capacidade dos governos para fornecer proteção e segurança pública exigirá uma liderança flexível que seja capaz não apenas de prever as prováveis necessidades de segurança futuras, mas também de ter uma estrutura clara para redefinir rapidamente as prioridades de segurança pública e necessidades críticas à medida que surgem novos desafios inesperados. Existem provas cumulativas que demonstram que um processo bem planeado e inclusivo de desenvolvimento de estratégia de segurança nacional permite que os responsáveis no setor da segurança enfrentem melhor e de maneira proativa as ameaças à segurança e crises inesperadas.¹⁶

As estratégias de segurança nacional podem servir como estruturas para ajudar os líderes do setor da segurança a organizar uma resposta rápida, cuidadosamente analisada e com os recursos adequados. Boas estratégias de segurança nacional fornecerão uma análise abrangente das ameaças e desafios à segurança nacional e do cidadão, com base em consultas inclusivas do estado e da sociedade sobre o que a segurança significa; também designará as funções, responsabilidades e mecanismos de coordenação das instituições

¹⁵ Kuol, Luka, 2020. “COVID-19: A call for people-centered national security strategy in Africa”.

<https://blogs.prio.org/2020/11/covid-19-a-call-for-people-centered-national-security-strategy-in-africa/>

¹⁶ Section 1: Key Aspects of National Security Strategy Development,” National Security Strategy Development Toolkit, Africa Center for Strategic Studies, January 2021. “Section 1: Principaux aspects de l’élaboration d’une stratégie de sécurité nationale,” Développement d’une stratégie de sécurité nationale en Afrique, Centre d’Etudes Stratégiques d’Afrique, janvier 2021. “Secção 1: Aspectos chave do desenvolvimento de estratégias de segurança nacional,” Desenvolvimento da estratégia de segurança nacional em Africa, janeiro 2021.

encarregadas de cumprir os objetivos do setor da segurança de proteger a população e criar condições para a sua governança e desenvolvimento pacíficos. Embora o processo de desenvolvimento, obtenção de recursos e implementação de uma estratégia de segurança nacional possa levar tempo, os relacionamentos e os mecanismos de coordenação que o desenvolvimento de uma estratégia pode promover oferecem recursos úteis para os líderes terem à sua disposição antes de qualquer crise em particular. A preparação a longo prazo para responder a desafios de segurança imprevistos pode, portanto, incluir tais estruturas, com base na consideração cuidadosa de como fatores como as alterações climáticas, a imigração, a urbanização e o aumento da juventude podem moldar os diferentes possíveis futuros da segurança em África.

Além disso, para além do nível nacional, ameaças e desafios como insurgência, o extremismo violento, o crime organizado, os choques económicos globais, as alterações climáticas e as pandemias têm implicações subnacionais e transnacionais. Também devem ser projetadas, portanto, respostas conduzidas nacionalmente, com impacto para uma ampla variedade de cidadãos e que se incorporem nos mecanismos e acordos regionais e continentais de resposta. Isto pode ser facilitado por vários princípios e ferramentas. Um é a boa governança da segurança enraizada no controlo democrático civil e na supervisão do setor da segurança. A confiança entre os cidadãos e os atores do setor da segurança tem mais probabilidade de crescer quando os líderes do setor da segurança demonstram seu apoio à supervisão e responsabilidade públicas e evidenciam um compromisso inabalável de interagir com residentes e cidadãos com base no respeito dos direitos humanos e do Estado de Direito.

Um segundo exemplo é a promoção de mecanismos formais e informais de coordenação e comunicação para enfrentar os desafios de segurança generalizados. O fortalecimento dos esforços de coordenação interministerial ao nível nacional para enfrentar os principais desafios de segurança ou para tomar medidas preventivas em sua antecipação é fundamental. Ligar essas iniciativas a mecanismos de coordenação transfronteiriços nos níveis bilateral, regional e continental também pode ajudar a construir resiliência coletiva relativamente a questões como terrorismo, crimes cibernéticos, crimes de recursos naturais, tráfico humano, conflito, desafios relacionados com o clima e emergências de saúde pública.

Perguntas para discussão:

- Pode partilhar a sua experiência numa crise de segurança inesperada que o seu país tenha enfrentado recentemente? Qual foi a resposta e qual foi o papel dos líderes governamentais?
- O que acha que poderia ter sido feito de forma diferente na resposta e na abordagem dessa crise de segurança inesperada?
- Que elementos de liderança flexível consegue identificar na resposta, ou acha que poderia ter ajudado a responder melhor a este desafio?
- Como é que uma estratégia de segurança nacional pode dar aos líderes uma vantagem para lidar com desafios de segurança imprevistos?

Leitura recomendada:

1. EN: "Section 1: Key Aspects of National Security Strategy Development," [National Security Strategy Development Toolkit](#), Africa Center for Strategic Studies, January 2021.
FR: "Section 1: Principaux aspects de l'élaboration d'une stratégie de sécurité nationale," [Développement d'une stratégie de sécurité nationale en Afrique, Centre d'Etudes Stratégiques d'Afrique](#), janvier 2021.
PO: "Secção 1: Aspectos chave do desenvolvimento de estratégias de segurança nacional," [Desenvolvimento da estratégia de segurança nacional em Africa](#), janeiro 2021.
2. EN: NSSD Case Studies: [Senegal](#), [Burkina Faso](#), and [Nigeria](#)
FR: Etudes de cas du DSSN : [le Sénégal](#), [le Burkina Faso](#), et [le Nigeria](#)
PO: Estudos de casos DESN: [Senegal](#), [Burkina Faso](#), e [Nigéria](#)
3. EN: "[Understanding Democratic Control and Oversight of the Security Sector](#)," in *Tool 6: Civil Society Involvement in Security Sector Reform and Governance*, DCAF, 2015, pp. 15-20.
FR: "[Comprendre le contrôle démocratique du secteur de la sécurité](#)," dans Outil 6: Le rôle de la société civile dans la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité, Centre de Contrôle démocratique des forces armées, 2015, pp. 23-30.
PO: "[Entendimento do controlo democrático do sector de segurança](#)"
Envolvimento da Sociedade Civil na Governação e Reforma do Sector de Segurança, Centro de Genebra para o Controlo Democrático das Forças Armadas, 2015, pp. 17-22.

Sessão plenária 4: Capitalizar parcerias na resposta a desafios de segurança inesperados

Formato: Sessão plenária
Grupo de discussão

Objetivos:

- Examine a importância da parceria e da ação coletiva na mobilização e coordenação de respostas a desafios e crises de segurança inesperados.
- Partilhe as lições aprendidas com a Ébola e o COVID-19, bem como os desafios de segurança mais tradicionais, como o aumento exponencial do extremismo violento, o crime organizado transnacional e as alterações climáticas, para que os líderes potenciem a parceria e melhorem a coordenação na resposta a crises e ameaças de segurança inesperadas.
- Discuta porque é que alguns países e regiões têm sido mais bem-sucedidos do que outros em potenciar parcerias e assistência externa para mitigar estes desafios complexos.

Enquadramento:

A pandemia de COVID-19 destacou o papel crucial que as parcerias externas desempenham na abordagem dos desafios mais críticos do continente africano. Para imunizar os seus cidadãos e lidar com os efeitos da pandemia na saúde pública, os países africanos dependem de vacinas fornecidas por empresas estrangeiras. Para recuperarem totalmente de uma recessão induzida pela pandemia e evitar aumentos significativos na pobreza, as economias africanas necessitarão que os seus parceiros externos forneçam cerca de 154 mil milhões de dólares em financiamento e alívio da dívida.¹⁷ Noutros desafios importantes, como a luta contra o extremismo violento crescente, o crime organizado transnacional ou os efeitos das alterações climáticas, os atores externos fornecem recursos humanos, equipamento, consultoria, financiamento, tecnologia e formação aos estados africanos.

Embora a dependência de apoio externo possa, por vezes, ser necessária para enfrentar a magnitude dos desafios, os estados africanos, e particularmente os líderes africanos, têm a responsabilidade e agência primária para definir os resultados em todo o continente. Apesar das disparidades materiais muito reais, os atores africanos há muito que potenciam a assistência externa, a concorrência estrangeira e o conhecimento contextual para alcançar as metas e objetivos políticos locais. Na realidade, o século XXI, que tem sido caracterizado por um crescimento constante, rapidamente difundindo tecnologia e crescente interesse mundial em África, tem proporcionado aos decisores políticos africanos mais autonomia do que nunca.¹⁸

¹⁷ African Development Bank, African Economic Outlook: 2021, African Development Bank Group, 2021, <https://www.afdb.org/en/knowledge/publications/african-economic-outlook>

¹⁸ Folashadé Soulé, “‘Africa+1’ summit diplomacy and the ‘new scramble’ narrative: Recentring African agency”, African Affairs Vol. 119, No. 477 (2020), pp. 633-646.

O poder dos estados africanos para mobilizar e coordenar a ação coletiva é evidente nas ações do continente para enfrentar a pandemia de COVID-19. Uma população jovem, respostas orientadas por especialistas e informadas por experiências anteriores no combate a Ébola, a adoção de uma estratégia continental e a utilização inovadora de tecnologia emergente ajudaram muitos países africanos a enfrentar as fases iniciais da pandemia melhor do que inicialmente se receava.¹⁹ Alguns países, como o Ruanda, com a sua estratégia digital de prevenção e rastreamento de contactos, e o Senegal, que está a produzir um kit de teste de 1 dólar, alcançaram amplo reconhecimento.²⁰ Outros, em particular países com grandes áreas urbanas e significativa exposição internacional, mostraram-se mais vulneráveis. Para países que carecem de transparência ou não estão a recolher dados suficientes através de testes, é difícil ter uma noção do verdadeiro impacto do COVID-19.²¹

A pandemia de COVID-19 e os seus efeitos secundários proporcionam aos líderes africanos a oportunidade de procurar uma estratégia que envolve toda a sociedade centrada nas pessoas para potenciar parcerias e alinhar a assistência externa com os seus objetivos estratégicos nacionais.²² Os líderes africanos que têm definidas as suas prioridades nacionais podem envolver-se com parceiros externos como iguais, mesmo enquanto recebem conselhos, assistência e apoio a longo prazo necessários para recuperarem da pandemia.

Em última análise, o fardo de tomar decisões estrategicamente informadas, que potenciem a assistência externa, para construir um futuro mais estável e próspero recai sobre os atores africanos. A variação na qualidade das respostas às crises inesperadas, como a Ébola e o COVID-19, pode ser amplamente atribuída à governança e liderança. Os líderes com a capacidade de antecipar futuras crises de segurança inesperadas, de articular uma estratégia nacional coerente e proativa para enfrentar tais crises, e que se comprometem a construir instituições responsáveis e processos transparentes de tomada de decisão, provavelmente terão mais sucesso em potenciar parcerias para atingir os seus objetivos estratégicos e promover sociedades mais estáveis e prósperas.²³

¹⁹ Sheri Fink, “As Virus Resurges in Africa, Doctors Fear the Worst Is Yet to Come” New York Times, 26 de dezembro de 2020, <https://www.nytimes.com/2020/12/26/world/africa/africa-coronavirus-pandemic.html>; World Health Organization, “COVID-19 Spurs Health Innovation in Africa,” 29 de outubro de 2020, <https://www.afro.who.int/news/covid-19-spurs-health-innovation-africa>.

²⁰ Youssef Travaly, Aretha Mare and Esther Kunda, “Learning from the Best: Evaluating COVID-19 Responses and What Africa Can Learn,” Next Einstein Forum Opinion Paper, 9 junho de 2020, <https://nef.org/learning-from-the-best-evaluating-covid-19-responses-and-what-africa-can-learn/>.

²¹ Africa Center for Strategic Studies, “Analyzing Africa’s Second Wave of COVID-19,” 5 de janeiro 2021, <https://africacenter.org/spotlight/africa-varied-covid-landscapes/> <https://africacenter.org/spotlight/analyzing-africas-second-wave-of-covid-19/>.

²² Luka Kuol, 2020. “COVID-19: A call for people-centered national security strategy in Africa”. <https://blogs.prio.org/2020/11/covid-19-a-call-for-people-centered-national-security-strategy-in-africa/>.

²³ Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall e Leni Wild, “5 Principles to Guide Adaptive Leadership,” Harvard Business Review, 11 de setembro de 2020. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>

Perguntas para discussão:

- Pode partilhar a experiência de uma crise de segurança inesperada enfrentada pelo seu país? Qual foi o papel dos atores externos (atores africanos e não africanos) no apoio à resposta nacional a esta crise? Qual foi a importância do papel dos atores externos e porquê?
- Pode identificar um exemplo de compromisso ou exercício de segurança patrocinado externamente que não estava alinhado com as necessidades do seu país naquele momento? Qual foi o resultado? Como é que essa oportunidade de parceria poderia ter sido melhor aproveitada para satisfazer as prioridades nacionais? Como é que os países africanos podem tirar o melhor proveito das suas parcerias com atores externos para responder a desafios de segurança imprevistos? Como é que os líderes flexíveis podem potenciar as parcerias, mobilizar e alinhar o apoio externo com os interesses e visão da segurança estratégica nacional?

Leitura recomendada:

1. EN: The [NSSD Toolkit](#): Phase 7, Pages: 40-42.
FR: La [boîte à outils de l'élaboration de la stratégie de sécurité nationale](#) : Phase 7, pages : (44 à 49).
PO: O [NSSD Toolkit](#): Fase 7, Páginas: 43-47.
2. Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall, and Leni Wild, "5 Principles to Guide Adaptive Leadership," Harvard Business Review, 11 de setembro de, 2020.
<https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>
3. Africa Center for Strategic Studies, "Africa's Varied COVID Landscapes," 13 de julho de 2020,
EN:<https://africacenter.org/spotlight/africa-varied-covid-landscapes/>
FR : <https://africacenter.org/fr/spotlight/les-paysages-varies-de-la-covid-en-afrique/>
PO:<https://africacenter.org/pt-pt/spotlight/diversos-panoramas-covid-19-africa/>
4. Africa Center for Strategic Studies, "Analyzing Africa's Second Wave of COVID-19," 5 de janeiro de 2021.
EN:<https://africacenter.org/spotlight/analyzing-africas-second-wave-of-covid-19/>
FR:<https://africacenter.org/fr/spotlight/analyse-de-la-seconde-vague-de-covid-19-en-afrique/>
5. African Union and Africa Center for Disease Control, "African Joint Continental Strategy for COVID-19 Outbreak," 5 de março de 2020.
<https://au.int/sites/default/files/documents/38264-doc->

[africa_joint_continental_strategy_for_covid-19_outbreak.pdf](#)

6. Bernard Harborne, W. Dorotinsky, & Paul Bisca, (Eds.). (2017). "Securing Development: Public Finance and the Security Sector. Publicações do Banco Mundial, « Páginas: 1-12.

EN:<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25138/210766ov.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

FR:<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25138/210766ovFR.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

PO:<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25138/210766ov.pdf?sequence=6&isAllowed=y>