

PROJETO: CONTEXTO HISTÓRICO URBANO: TERRITÓRIO E EMPREGO

SEMINÁRIO: Os modelos de gestão e Intervenção para a reabilitação dos centros Históricos Urbanos, a partir de uma perspectiva integral de emprego e território.

CAXIAS DO SUL, 27 30 de junho de 2001

COMUNIDADE LOCAL E ECONOMIA GLOBALIZADA:

Princípios e métodos para um desenvolvimento humano equilibrado

Anotações de estudo de G. B. Montironi

PREMISSA

Durante estes dias, falaremos de um problema muito específico: Os modelos de Gestão e Intervenção para a recuperação dos Centros Históricos Urbanos.

A minha contribuição, coerente com a minha experiência profissional, será a de colocar em evidência as características do tema mais amplo e geral do desenvolvimento local do território, com o qual o nosso problema apresenta uma radical unicidade .

Quer nos ocupemos da recuperação dos centros históricos, quer nos ocupemos, de uma forma mais geral, dos problemas socioeconômicos das cidades, quer, enfim, consideremos separadamente os três modos de apresentar-se das realidades urbanas: como metrópoles autocêntricas, como cidades polares com fortes atrações centrípetas, ou como redes de cidades menores, privas de um centro de agregação, o nosso trabalho nos levará sempre às temáticas do desenvolvimento humano: social, cultural, econômico, ambiental, em uma área específica.

Está claro que esta minha contribuição tem apenas o significado de uma anotação em curso de estudo: especialmente neste campo das novas formas do desenvolvimento ninguém pode proclamar-se mestre.

Mas todos nós somos chamados a confrontarmo-nos para construir sinergias: isto é, aquele algo a mais de significados e de utilidade prática, em relação ao somatório das contribuições isoladas de cada um, que é o grande mistério dos sistemas vivos.

1º.
**TRÊS BONS MOTIVOS PARA OCUPAR-SE
DO DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Colocar ao centro a pessoa humana e o seu ambiente

A pergunta da qual devemos partir é: por que, no mundo atual, está assumindo interesse crescente o tema do desenvolvimento local?

Não tenho a menor dúvida em afirmar que este tema deveria estar sempre presente na atenção de todas aquelas pessoas de boa vontade que querem compreender os problemas atuais do mundo e de alguma forma contribuir para resolvê-los; mas antes de mais nada, e de modo particular, na atenção daqueles para os quais a vida humana e o seu ambiente constituem o objeto de um empenho profissional: estudiosos das ciências do homem e das ciências da vida, responsáveis políticos, operadores socioeconômicos ou culturais, educadores e homens e mulheres de religião, estudiosos do direito, etc.

Existem pelo menos duas boas razões primárias que requerem a nossa atenção.

A primeira razão é que *localmente a existência humana, a bondade e as degenerações da vida e a qualidade do ambiente, se manifestam e são vivenciadas imediatamente*; temos aí um privilegiado centro de observação sobre a vida humana.

É este o local onde as forças que geram a qualidade da vida se apresentam como vínculos ou como oportunidades concretas para os indivíduos; o local onde podemos ler na realidade aquilo que determinadas ordens dos poderes do mundo infligem ou até mesmo oferecem à humanidade.

Enfim, é aí que se encontram aquelas raízes sociais e culturais, e mais geralmente históricas, que deram um sentido à vida, das quais somente é possível partir para um caminho de desenvolvimento evolutivo, seja para confrontá-las com outras raízes, seja para superá-las em novas sínteses.

A segunda razão é, de uma certa forma, nova: só há pouco tempo sabemos que, num sistema humano, onde os indivíduos intensificam e aumentam a sua presença, seja psico-física, seja intelectual e comunicativa, cresce rapidamente a *dimensão da complexidade*.

Tal dimensão manifesta-se com um número crescente de redes de relações e de trocas, que resultam freqüentemente imprevisíveis e dificilmente compreensíveis por parte de organismos centrais de controle: como dizem os estudiosos, em um sistema complexo não existe um centro regulador através do qual se possa regular e dirigir univocamente o inteiro sistema: não existe qualquer lugar privilegiado (uma central onisciente) de onde o inteiro sistema, inclusive o próprio sistema central, possa ser escrutado (Niklas Luhmann).

Um sistema complexo, portanto é em si mesmo e por si só incapaz de ativar, a

partir de um local central de governo, circuitos e processos de regulação eficazes, seja para desenvolver com continuidade uma função orgânica, seja para garantir sua própria sobrevivência e uma adaptação evolutiva não traumática.

Podemos considera a *função orgânica principal* de um sistema social humano como:

geração de condições otimas para o desenvolvimento da existência humana, dos seus membros e de situações de risco mínimo para a sua evolução.

Agora, estamos aprendendo, quer pela observação dos sistemas vivos, quer pelas conseqüências de muitas práticas operacionais, sobre os próprios sistemas sociais, que a possibilidade de realizar uma regulação eficaz de sistemas complexos está na ativação de circuitos breves, nos quais a percepção, o levantamento e o controle dos eventos (variações sociais, culturais, econômicas e ambientais) ocorra o mais possível localmente: o agente local representa o sensor e o operador de adaptações eficazes, com a única condição de ser participante de planos de conjunto e de finalidades comuns ao sistema ao qual se refere a sua ação.

Teremos ocasião de retomar, mais adiante, este importante problema e de falarmos das conclusões práticas que derivam do mesmo.

De qualquer forma, a partir destas duas primeiras razões, criamos a convicção de que todos aqueles que se importam com a vida e o destino do homem e das comunidades humanas e, de um modo mais geral, com a vida biológica sobre o nosso planeta, deverão interessar-se pelas comunidades locais e pelas suas vicissitudes.

Um terceiro motivo: o confronto com a sociedade globalizada

Uma terceira razão, atualíssima, para assumir a centralidade do desenvolvimento local, coloca-se lado a lado às duas primeiras: sobre as condições locais e reais da existência humana e da conservação dos ambientes da vida. Em todo o mundo, incidem já as forças colocadas em movimento pelo grande processo de globalização que está ocorrendo: uma globalização das relações humanas, guiada por poderosos centros de influência econômico-financeira e tecnológica, muitas vezes distantes dos lugares de ação, que valorizam os próprios sucessos e os próprios fracassos de acordo com parâmetros de medida para os quais as condições locais da vida humana e ambiental são uma variável indiferente.

Quer pela grande complexidade deste megassistema, quer por alguns preconceitos teóricos radicais, que sugerem sejam consideradas secundárias as condições locais em relação à história total do sistema em si, encontramos

nos frente a uma situação de concreta incapacidade de perceber e de corrigir, por parte dos centros formais econômico-financeiros do governo, as situações de degeneração e sofrimento, tanto humana quanto ambiental; não apenas isso, mas, freqüentemente, nem mesmo as ameaças e as perdas de valor que tais situações representam para a economia e para a própria sociedade em geral, conseguem ser avaliadas de forma eficaz por parte de tais centros.

Pela primeira vez na história, aos olhos de um cidadão do novo império mundial, não existe um centro de governo que possa, querendo-o, orientar intencionalmente as próprias decisões em direção a um ato de justiça, para alcançar de forma direta e organizada um bem humano ou um equilíbrio ambiental.

O imperador sábio e benévolo nada poderia decidir. Ao contrário, muito provavelmente, não existe sequer o imperador a quem apelar.

Agora, é localmente que se desenvolve, mudando a grande velocidade a própria ordem, um verdadeiro e próprio limite crítico: por um lado, encontram-se aquelas vidas humanas, aqueles recursos ambientais, aquelas produções de valores, que são assumidas e consumidas pelo sistema econômico-financeiro como próprias aos seus objetivos de valorização (que em geral é explicitamente financeira); por outro lado, encontram-se homens, recursos, ambientes e atividades, deixadas ao seu destino de marginalidade e de empobrecimento. Não raramente, a passagem daquela fronteira ocorre após o esgotamento do interesse do recurso consumido: por exemplo, por verdadeira e própria extinção da sua capacidade de produção de valor. Pensemos nas pessoas idosas, nos jovens em busca de um emprego, ou mesmo nos territórios desertificados.

Dizer que a globalização se reduz exclusivamente a estes aspectos críticos, seria falso; na verdade o processo de globalização está abrindo oportunidades nunca vistas para a humanidade e horizontes de intercomunicação de extraordinárias dimensões; e sempre, onde encontra motivos de autovalorização, consegue suscitar processos de desenvolvimento humano até mesmo em terras que até agora eram marginalizadas.

Entretanto, deve-se ter bem presente aquela sua fraqueza, por assim dizer, orgânica: não possui sistemas de regulação capazes de individuar tempestivamente a presença de situações de alarme humano e ambiental, e de garantir situações de equilíbrio vital generalizado.

Não possui ainda instrumentos para avaliar os enormes desperdícios que gera no uso de recursos que não entram na sua contabilidade e, portanto, para controlar o baixo rendimento humano e ambiental das enormes potencialidades que põe em ação.

Baseados na consciência deste limite, podemos compreender as tensões em relação a um crescente empobrecimento de áreas que constam, desde o início,

como sendo marginais. Mas, mesmo aquelas tendências ao achatamento das situações intermédias, que são típicas do nosso tempo, em base às quais ouve-se os especialistas dizerem que o nosso mundo encaminha-se para garantir apenas a 25% da população mundial o pleno estado de emprego/consumo, e a 50% um estado crítico de quase emprego/consumo: o restante 25% ficaria numa situação de exclusão total. Podemos dizer que naqueles 50% joga-se toda a incerteza produzida pela lógica particular do sistema.

Não se deve crer que estas cifras se refiram somente a países do assim chamado Terceiro Mundo: esta pressão se explica também como expulsão da área de bem estar de populações de áreas desenvolvidas: por isso hoje fala-se, freqüentemente, de um Sul do Norte.

O aspecto mais dramático desta tendência é o do empobrecimento e da marginalização de grupos humanos de diferentes dimensões.

O processo de globalização sofrido e não controlado, portanto, tende a dividir o mundo como uma espada: entre nações, entre regiões da mesma nação, entre etnias e entre populações do mesmo território, até mesmo no interior de áreas territoriais e comunidades sociais, até a dividir os membros de uma mesma família: mantendo para si e potencializando ou ainda explorando, quanto considera apropriado à sua autovalorização, e deixando ao seu próprio destino tudo aquilo que lhe é indiferente.

Segundo o *Relatório sobre o desenvolvimento humano n.º 8*, publicado no ano de 1997 pelo United Nations Development Programme, a pobreza no mundo atual manifesta-se como: *renda insuficiente; carência de saúde e de instrução, exclusões quanto aos conhecimentos e às comunicações; impedimentos ao exercício dos direitos políticos e dos direitos humanos; privações de dignidade, confiança e respeito por si mesmos, empobrecimento ambiental; empobrecimento nacional.*

É exatamente por este quadro geral que alguns observadores mais sensíveis e mais sagazes falam da situação atual de crise gravíssima dos direitos de cidadania; na comunidade mundial dos nossos tempos, no império dos nossos dias, nem todos os cidadãos gozam dos mesmos direitos e das mesmas tutelas.

* * *

Como veremos, para sair de tal situação existe pelo menos um caminho: restituir aos sistemas locais a função de sujeitos responsáveis pelo controle, pela regulação e pelo reequilíbrio da própria existência e da existência do sistema total.

Tudo isso tem grandes implicações, seja em termos de participação da periferia do sistema na construção do próprio destino, seja em termos de

negociação, por parte dos sistemas locais e, da própria colocação do direito no sistema geral.

2º. UM CAMINHO DE EXPERIMENTAÇÕES

Qual é pois a contribuição específica que pode ser dada pela experiência européia em geral, e a italiana em particular, em um confronto construtivo sobre estes assuntos?

Ao reler o conjunto de reflexões teóricas e de experimentações práticas que assinalaram a nossa existência de pesquisadores e de operadores sociais, a partir do final da segunda guerra mundial, encontramos a presença determinante de um fio vermelho, que assinalou o nosso caminho como um patrimônio comum de iniciativas e de estudos.

Este denominador comum, esta memória histórica da experiência européia pode ser assim sintetizada:

Confiar o crescimento humano e a superação dos estados patológicos dos sistemas de relação (desde os psicológicos individuais àqueles próprios das organizações sociais) à capacidade de autodiagnose e de autocompetência dos indivíduos interessados; e, portanto, à assunção da responsabilidade de auto-regulação e de autogoverno, por parte deles.

Sem clamor, mas com constância, processos de transformação e de desenvolvimento social dos sistemas socioeconômicos e organizacionais baseados na participação e no envolvimento desde baixo dos indivíduos empenhados, continuam a animar o mundo europeu há pelo menos cinquenta anos.

Se queremos prestar homenagem a um precursor, agora distante deste caminho, devemos retornar à extraordinária experiência dos grupos de pesquisa operacional, instituídos pelo Comando Supremo inglês durante a segunda guerra mundial. O objetivo de tal unidade era o de colocar à disposição dos comandos militares o máximo de competência científica e operacional disponível no país, a prescindir do grau hierárquico revestido por cada um dos indivíduos convocados: ocorria, desse modo, que para o estudo das soluções de um grave problema (como, por exemplo, proteger contra os ataques dos submarinos alemães os comboios que atravessavam o Atlântico), se encontrassem a trabalhar juntos o almirante de longa experiência de navegação e os jovens soldados, inexperiente em relação a estudos metodológicos.

A solução adotada, para respeitar as responsabilidades dos comandos operacionais, era a sua absoluta liberdade de adotar ou de recusar as recomendações expressas pelos grupos.

Aconteceu, porém que os almirantes que tomaram como sendo suas as recomendações relativas à proteção dos comboios, tiveram um índice superior

a 25% a menos de perdas em relação aos outros.

Muitos daqueles obscuros observadores encontraram a morte enquanto, ao lado das unidades de combate, recolhiam as observações técnico-científicas necessárias a pôr em evidência os problemas que lhe haviam sido confiados.

No que diz respeito à Itália, entre os precursores, assumiram um exemplar interesse, entre outros: a experiência de Comunidade de Adriano Olivetti, dos anos 50, que promovia uma nova relação de união entre fábrica e território, em termos de desenvolvimento integrado da componente produtiva com a componente social; a experiência dos operadores de comunidade foi levada adiante, em diversos âmbitos, pelo próprio Adriano Olivetti, por Ubaldo Scassellati e por Danilo Dolci (este último em áreas pobres do território siciliano).

Devo recordar que, em tempos mais recentes, com a aceitação formal do princípio de subsidiaridade (do qual falaremos mais adiante) pelo Tratado da União Européia, a Comunidade Européia assumiu como próprios muitos dos rumos assumidos por aquelas correntes do pensamento social: uma grande parte de atenções foi dedicada a projetos de desenvolvimento de unidades territoriais orgânicas, mediante a participação e o crescimento dos sujeitos membros envolvidos, tanto individual como coletivamente, e a valorização de potencialidades locais entre os seus interagentes.

São inúmeros os planos de desenvolvimento local que contribuíram concretamente ao relançamento de territórios europeus, especialmente quando ameaçados por processos de marginalização.

Lançando um olhar para fora da Europa, podemos descobrir afinidades de pensamento e de ação.

Não posso deixar de recordar o extremo interesse que suscita em nós a experiência de procedimentos participativos público na gestão dos contextos territoriais e urbanos, aqui no Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul.

A experiência brasileira do Orçamento Participativo representa uma contribuição fundamental ao processo de aquisição de responsabilidade de autogestão, por parte das comunidades locais.

Agrada-me, além disso, assinalar uma experiência de extremo interesse, nascida no extremo Oriente: a do banco dos pobres fundado pelo Professor Mohamad Yunus, como banco das mulheres extremamente pobres de Bangladesh. A narrativa, escrita pelo próprio Yunus, do itinerário de sua experiência que o levou a tornar-se consultor do Banco Mundial para os problemas da pobreza, constitui um verdadeiro manual de metodologia do desenvolvimento desde baixo, baseado na confiança atribuída a indivíduos econômicos fraquíssimos, em condições de encaminhamento de extrema marginalidade e indigência.

Quando ele lançou em Bangladesh seu grande projeto de banco das mulheres, sabia as dificuldades e preconceitos, de vínculos tradicionais e de moral familiar, de carência de meios que iria encontrar. Iniciando o trabalho, disse à equipe de jovens encarregada das relações com as potenciais clientes: «Vocês são empregados deste banco. Encontrarão somente uma diferença em relação aos demais bancos: nós não temos uma sede. O nosso escritório são os vilarejos e as cabanas onde vivem as nossas clientes». Hoje as suas iniciativas assistem a centenas de milhares de clientes e inspiram programas de crédito para populações pobres em cinquenta e oito países do mundo, inclusive nos U.S.A.; e, além disso, seu instituto tornou-se promotor da difusão de tecnologias avançadas para os países menos desenvolvidos.

Uma história italiana

Em sintonia com aquele motivo condutor europeu, desenvolveu-se a experiência específica dos grupos de pesquisa e de trabalho, dos quais fiz parte, pessoalmente, passando através de algumas fases particularmente significativas, que desejo aqui recordar:

PRIMEIRA FASE: AS ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS COMO SISTEMAS

Iniciou-se nos anos 70-80, a partir dos ensinamentos daquela escola dos sistemas sociotécnicos, que havia sido posta em movimento na Inglaterra pelo Tavistock Institute e depois difundira-se na Europa, da Suíça à Itália e nas Universidades dos Estados Unidos, tais como a UCLA Universidade da Califórnia, de Los Angeles e na Universidade de Massachussets.

Os princípios básicos desta escola de pensamento e de intervenção podem ser assim sintetizados:

- considerar as organizações sociais como sistemas, nos quais a existência dos membros e aquela do conjunto é gerada pelas relações de interação e pelas sinergias, tanto quanto pela qualidade dos membros individualmente;
- fixar a atenção sobre o caráter dos sistemas sociotécnicos, próprio dos sistemas organizados que têm finalidade operacionais, no sentido de considerar como primárias as relações entre pessoas humanas e aquelas entre homens e meios materiais;
- confiar o discernimento intelectual sobre as possibilidades de otimização humana e operacional de uma organização às capacidades dos membros, adequadamente acompanhados em um processo de explicitação das suas competências latentes (pesquisa intervenção e autodiagnose);
- promover a formulação de projetos de adequação do sistema por parte de

grupos de trabalho compostos por membros da organização;

- atribuir a operadores profissionais dos sistemas sociais a função de apoio maiêutico e de transmissão de competências metodológicas e científicas, integrando-os, tanto na fase de análise como na de planificação, com os grupos locais de trabalho.

No que concerne as organizações produtivas, esta metodologia de intervenção propunha a superação dos sistemas mecanicistas de tipo taylorístico, mediante a atribuição de responsabilidade de regulação e de gestão a grupos de operadores responsáveis por unidades de produção.

Pretendia-se, então, superar dois pontos críticos da clássica cadeia de montagem, tradicionalmente baseada em espaços de trabalho subdivididos: por um lado, a sua inadequação técnico-econômica às novas exigências qualitativas do produto; por outro lado a superação das condições alienantes do trabalho operário, transformando-a em trabalho de grupo integrado altamente profissional.

Para as funções empresariais propunha-se a ultrapassagem de barreiras de especialização, mediante a realização de sinergias em uma organização sistêmica e de matrizes.

Desse modo, colocavam-se em discussão modelos de poder organizacional enraizados, experimentando novas relações no interior da organização e abrindo, teórica e experimentalmente, campo a uma nova relação sócio-profissional entre indivíduos humanos e, entre estes, a organização e a tecnologia.

SEGUNDA FASE: A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Baseado nas competências adquiridas ao enfrentar, prática e cientificamente, numerosas realidades humanas e organizacionais de grandes complexos produtivos e administrativos, a atenção foi gradualmente ampliando-se para os problemas de desenvolvimento de pequenas e médias empresas, vistas cada vez mais como sujeitos ativos de redes, de linhas produtoras de produtos de sistema, de distritos industriais, de territórios.

O deslocamento do baricentro dos interesses para as empresas menores ocorreu gradualmente, desde o final dos anos 70, com a explosão daquela crise dos megassistemas que, na verdade ainda não se esgotou.

Havíamos participado, então, daqueles projetos tipicamente italianos de centros de assistência técnico-promocional, tanto territorial como setorial, gerenciados diretamente, em co-participação com Entes públicos, das mesmas empresas menores, com base local, que receberam grande interesse no mundo anglo-saxão.

TERCEIRA FASE: AS REDES, A AUTODIAGNOSE E A RECUPERAÇÃO DAS SINERGIAS

Aperfeiçoando os métodos de apoio às empresas, nos anos 80, elaboramos uma metodologia de autodiagnose, destinada a grupos de empresários de um complexo territorial ou de uma linha ou de um setor, ou mesmo de grupos de operadores especializados (por exemplo comerciais) de uma empresa média ou grande; sucessivamente estendida a grupos de operadores do desenvolvimento de um território.

O objetivo era e continua sendo aquele de envolver os interessados para diagnosticar vínculos e oportunidades do próprio campo de atividades e de individualizar linhas projetuais para melhorá-lo, em particular, visando e realizando sinergia entre si e com os outros indivíduos.

Exatamente neste período, tínhamos começado a estudar o fenômeno das redes, como oportunidade organizacional oferecida a indivíduos sociais para realizar objetivos que, separadamente, seriam inatingíveis.

QUARTA FASE: O DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO

Nos anos 80 e 90, a experiência adquirida e o surgir de novas necessidades, nos levaram a ocuparmo-nos dos problemas de desenvolvimento global de um território, entendido este como um sistema orgânico de interação entre componentes produtivos, sociais, culturais e ambientais.

Neste âmbito, todas as metodologias elaboradas precedentemente encontraram ocasião de transferência, quase como uma sua natural extensão.

* * *

Para concluir, quero dizer que, sempre que tivemos oportunidade de aplicar, nos mais diversos contextos sócio-organizacionais, os critérios de base acima enunciados, suscitando relações que poderiam ser definidas como de subsidiaridade, a resposta dos indivíduos envolvidos no processo de autocompetência era sempre a de uma participação convicta, eficaz e, substancialmente, entusiástica.

Freqüentemente, durante o cumprimento de um projeto, vivíamos junto com os nossos companheiros momentos de intensa alegria e, daquilo que poderia chamar consolação intelectual.

Tínhamos tocado com as mãos, quando o nosso trabalho registrava a validade prática das hipóteses científicas, uma singular coerência entre os lineamentos de uma história possível e as intuições do intelecto.

Algo que talvez seja a conseqüência laica daquilo que a fé cristã chama a presença do Espírito na história.

Agora sabíamos que era possível unir um caminho de dignidade e de liberação humana com as duras exigências da convivência organizada.

Não sabíamos sequer se aquelas farpas de saber teriam sido apenas sementes espalhadas ou se teriam todas elas germinado.

Mas sabíamos ter tocado o possível.

Sabia-o aquele operário de uma metalúrgica, encarregado do controle técnico do processo, quando descobri, com estupor e satisfação, que as previsões teóricas formuladas pelo seu grupo de análise, sobre a eficácia de favorecer altos níveis de profissionalismo e de interação de um grupo de operários, se evidenciavam na realidade prática.

Em uma situação menos feliz, pelas dificuldades de atuação encontradas na diretoria, o sabiam as operárias de um estabelecimento do Vêneto em crise, na hilária descoberta da própria latente sabedoria organizacional. Tudo tornava plausível uma recuperação de funcionalidade da empresa, baseada nas capacidades de auto-regulação e de comunicação: uma organização com uma estrutura hierárquica mínima e de elevada capacidade de autogestão do processo.

Estavam muito contentes de sabê-lo, apenas um pouco irônicas, quando diziam no seu dialeto: Seria muito bonito; mas não nos deixarão fazê-lo!

3º.

O PLANO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

objetivos e metodologias de fundo

Dois tipos de perguntas

Quando afrontamos mais diretamente o tema do desenvolvimento local nos colocamos dois tipos de perguntas:

- quais devem ser as principais características e os objetivos de fundo de um plano de desenvolvimento local?
- podem ser indicados, com base nas experiências maturadas, metodologias ou critérios orientadores capazes de promover e sustentar um plano de desenvolvimento e de articulá-lo em projetos operacionais adequados?

A individualização dos objetivos

Em primeiro lugar, um plano de desenvolvimento local de um território, parecidos, deva satisfazer as três ordens de razões que o legitimam:

1. recriar ambientes de vida satisfatórios, ou melhor de elevada qualidade para os indivíduos humanos interessados;
2. garantir aos próprios indivíduos a máxima participação ativa na planificação e gestão de novos circuitos de regulação social, econômica, cultural, ambiental, com o objetivo de assumir uma nova coesão, quer frente a si mesmos, quer frente à complexidade da sociedade atual;
3. ativar circuitos virtuosos para uma nova valorização das potencialidades do território, tanto com o objetivo de criar novo valor agregado, desfrutável localmente, quanto para dispor da capacidade de negociação da própria colocação no processo de globalização tecnológica e econômico-financeira.

* * *

Antes mesmo de formular os objetivos específicos que serão sugeridos pela situação concreta em si, será necessário ter presente um objetivo unitário de fundo e final, que consideramos comum a cada processo de desenvolvimento territorial:

A promoção do desenvolvimento harmônico do território, considerado como um lugar de interação entre componentes diversos.

A visão do território que se propõe é, portanto, uma visão sistêmica.

Os diversos componentes podem ser indicados, via de regra, como: étnico-culturais, econômico-produtivos, sociais e organizacionais, ambientais naturais, de patrimônio artístico-arquitetônico, de qualidade de vida.

Em uma ótica coerente com as exigências atuais, tais componentes devem ser considerados estreitamente interconexos e intensamente ligados com as características do sistema produtivo, ao gerar a situação socioeconômica total do próprio território.

Em particular:

O emprego não será resultante de intervenções assistenciais, mas resultará do processo em si mesmo, por ser componente primário e essencial do território e de seu desenvolvimento.

A valência econômica do plano deverá sempre ser levada em consideração, para garantir o controle de um uso prudente dos recursos, mesmo quando os objetivos estratégicos compreendam valores não contábeis.

Coerentemente com as premissas, as potencialidades do plano dependem da capacidade de reconhecer tanto as necessidades vitais a serem satisfeitas quanto as vocações atuais e/ou latentes do território.

* * *

O itinerário estratégico do plano deverá partir do quadro total e setorial das necessidades e das oportunidades do território e fazer disso uma base de partida: tratar-se-á, freqüentemente, de transformar as fraquezas em uma nova força, de ativar novos circuitos de oferta e procura, de negociar novas colocações no quadro social e econômico geral.

Será necessário, principalmente, suscitar nos atores do processo de desenvolvimento a capacidade e a vontade de criar entre si *redes de sinergia*, com o objetivo de obter o máximo resultado das potencialidades de interação entre os recursos e entre os indivíduos: trata-se, freqüentemente, de superar individualismos enraizados e pontos de vista setorialísticos, para olhar com decisão as oportunidades de realizar objetivos unitários entre diferentes.

Esta será uma verdadeira revolução cultural, principalmente se ajudar os indivíduos a ler o próprio sucesso socioeconômico em termos de sucesso comum com outros.

A construção de redes é a modalidade principal de cada atividade que pretenda valorizar inúmeros indivíduos diferentes e harmonizar as suas contribuições para fins comuns.

Existe uma progressão no caminho de uma comunidade em direção à própria

organização em forma sistêmica e reticular: algumas fases poderão ainda beneficiar-se do emprego de instrumentos informáticos.

O resultado de um plano orgânico dependerá ainda da possibilidade de individualizar sujeitos líderes nos vários setores, capazes de assumir um papel promocional e de atração nos diferentes movimentos do desenvolvimento; mas sobretudo, dependerá do grau de envolvimento suscitado nos indivíduos sociais e nos operadores econômicos, culturais, político-administrativos.

A partir dos primeiros contatos informais entre indivíduos de boa vontade dever-se-á chegar até a constituição e gestão de redes permanentes, de diversas formas ligadas com as finalidades do plano de desenvolvimento.

Somente após ter encaminhado o processo de conscientização e de agregação dos indivíduos, será possível fazer emergir dos diferentes *contextos estratégicos* os objetivos a serem alcançados mediante projetos específicos.

Quais metodologias e quais modalidades de ação

Parece oportuno que um movimento complexo, como um plano territorial, disponha de critérios metodológicos adequados tanto à sua novidade quanto à sua especificidade.

Identificamos quatro pilares metodológicos para apoiar um plano de desenvolvimento local.

Quatro palavras-chave que representam para nós o quadro cultural de referência técnica de um processo de desenvolvimento:

- Participação
- Negociação
- Autodiagnóstico
- Trabalhar por projetos

1. PARTICIPAÇÃO: *representa a aceitação concreta de responsabilidades, tanto individuais como coletiva, para com a própria terra e, em resumo, para com o próprio destino.*

Como já dissemos, um sistema socioeconômico, especialmente em condições de complexidade, para atingir e conservar objetivos otimais de qualidade de vida, requer ser governado mediante a máxima participação responsável dos indivíduos locais.

Lembro, ainda, que esta é a consequência de uma lei dos sistemas sociais e

organizacionais complexos: a regulação da complexidade não pode ser realizada total e eficazmente através de níveis centralizados e requer a contribuição de circuitos de controle breves, próximos à realidade a ser regulada.

Em especial, esta é a única possibilidade concreta que têm as comunidades socioeconômicas periféricas e potencialmente fracas, para subtrair-se ao destino de um declínio e de uma subalternidade tendencialmente irreversível.

De uma certa forma, quer disto sejam conscientes ou não, os indivíduos colocados mais próximos aos eventos a serem controlados são os primeiros investidos pela necessidade de gerenciar tanto as próprias adaptações existenciais como a própria contribuição para a vida do sistema.

O apelo à participação será traduzido, desde o início, por uma exigência preliminar a ser satisfeita por parte dos promotores do plano de desenvolvimento.

Trata-se da animação sociocultural da comunidade social:

1. Para que se manifestem, em um primeiro nível de consciência, as suas necessidades e as suas competências;
2. para que venham à luz capacidades locais de engajamento das responsabilidades conseqüentes.

A atitude a ser assumida, desde estas fases de encaminhamento, é aquela da convivência dos promotores com os indivíduos envolvidos, colocando-se ao seu lado para crescerem junto com eles, com o crescimento de seu território.

2. NEGOCIAÇÃO: *é o confronto para a tomada de consciência comum do algo a mais que só pode ser concretamente alcançado entre os diferentes quando se trabalha juntos.*

Sujeitos individuais e coletivos, diferentes entre si, no interior da mesma área socioeconômica, ou entre diversas áreas, percebem concretamente as oportunidades e necessidades de reunir as próprias diferenças, visando a sinergias que de outro modo seriam inatingíveis.

Este objetivo pode ser alcançado somente através uma intensa atividade de confronto, que constitui de fato a fase de negociação, ao final da qual os indivíduos envolvidos realizam um ato formal constitutivo da sua colaboração: consórcio ou associação entre prefeituras ou entre empresas; acordo de linha entre empresas diversas que concorrem para um ponto global integrado; organização para a cooperação entre famílias; convênio para a ação comum entre sujeitos políticos, associativos, e técnico-produtivos; acordo de desenvolvimento territorial coordenado entre territórios diferentes.

A negociação se desenvolve em duas direções: horizontal, entre indivíduos do mesmo nível de ação e de competência; vertical, entre indivíduos colocados ao longo da linha ascendente da organização político-social.

De especial importância é a linha que une as instituições e os indivíduos do território com a escala dos poderes institucionais: prefeitura, estado, região, nação, comunidade internacional. Ao longo desta linha, desenvolvem-se e se confrontam, numa ótica de subsidiaridade, as ações dirigidas à formação e à compatibilização dos planos, das normativas e dos procedimentos relativos ao desenvolvimento.

Neste campo da capacidade de sinergia entre diferentes e da superação dos particularidades temos um terreno aberto, coberto de insucessos, mas também cheio de excelentes resultados, tanto na Itália como no resto da Europa.

Com tal propósito, seria bom que os promotores de um plano territorial ativassem e difundissem contatos cognitivos com territórios que tenham enfrentado com sucesso estas problemáticas.

* * *

É através das atividades de participação e de negociação que deveriam manifestar-se as áreas estratégicas do território, de algum modo consideradas significativas e atraentes para o completo processo de desenvolvimento.

Já neste momento, poderão ser delineadas áreas sistêmicas ou reticulares, cuja potencialidade permita garantir resultados mais eficazes do que aqueles alcançáveis separadamente pelas simples áreas setoriais tradicionais

Duas áreas estratégicas estarão sempre presentes: a primeira é a *área das Administrações Públicas*, envolvidas no desenvolvimento local e chamadas, entre outras coisas, como a seguir veremos:

- a) a colocar em ação novas modalidades de promoção e de gestão das políticas do território;
- b) a constituir sistemas de garantia das singularidades e harmonização dos movimentos diversificados de desenvolvimento;
- c) a efetuar o monitoramento dos resultados.

A outra área é aquela que, com um prazo muito amplo, chamamos de *área de formação*.

São compreendidas aqui todas as ações voltadas à preparação de homens e mulheres para assumir conscientemente papéis subjetivos no desenvolvimento do território:

- formação escolástica e preparação para o trabalho;
- formação dos operadores e dos empresários e seu comprometimento com os processos de desenvolvimento que lhe dizem respeito;
- animação do mundo juvenil e apoio à expressão das potencialidades pessoais e coletivas;
- formação contínua dos adultos e animação cultural da população;
- constituição de locais de documentação, de memória histórica, de elaboração científica, de divulgação, dos modelos de crescimento da comunidade (Universidade do território).

3. AUTODIAGNÓSTICO: *é o momento em que a consciência se organiza e se torna competência dos vínculos, das oportunidades, das potencialidades projetuais, inerentes ao próprio território a ao próprio campo de atividade.*

Esta foi para nós a área metodológica mais forte e envolvente.

Trata-se, aqui, de comprometer os indivíduos, começando por aqueles que operam nas áreas consideradas estratégicas, para interpretar racionalmente a própria condição e a do subsistema econômico de que fazem parte, identificando vínculos e oportunidades e reconhecendo potencialidades latentes, para formular linhas projetuais idôneas ao próprio crescimento no território.

Pode tratar-se de linhas de produção, de organizações ou estruturas de desenvolvimento cultural, de grupos sociais ou familiares, de instalações habitacionais particulares, tanto urbanas como rurais, de locais de serviço onde se é empregado ou, ainda, dos quais se desfruta.

Estes processos requerem ações sistemáticas organizadas, que entram na categoria das intervenções de formação e assistência: as finalidades não são a aquisição de autocompetência, mas sim a identificação de oportunidades precisas de planificação de ações concretas.

A autodiagnose requer intervenções organizadas de forma adequada às finalidades específicas. Trata-se sempre de ações de pesquisa-intervenção, baseadas sobre a participação ativa dos indivíduos interessados: estágios sistemáticos destinados aos empresários de um setor ou de uma linha, ou ainda a operadores do desenvolvimento sociocultural ; jornadas de workshop, onde grupos de diferentes operadores de uma área buscam juntos as condições, os vínculos e as oportunidades do campo de seu interesse; grupos de trabalho de um setor específico que estudam, junto com especialistas, as oportunidades de desenvolvimento do próprio âmbito de atividade.

O êxito de um plano de autodiagnose será sempre um cenário diagnóstico e a identificação de possíveis linhas projetuais.

Este instrumento constitui o mais estimulante momento de encontro e de caminho comum entre sujeitos locais, sujeitos institucionais e associativos e peritos. É o momento em que caem as barreiras, para dar lugar a uma integração positivas de experiências diferentes e complementares.

Neste caminho, os indivíduos envolvidos se tornarão co-autores do próprio desenvolvimento.

4. TRABALHAR POR PROJETOS: *constitui a modalidade técnico-organizacional, tanto das fases de ideação como das fases de atuação, o que garante o rigor dos processos encaminhados, o emprego racional dos meios e dos recursos, a verificação do andamento e dos resultados, a identificação das ações corretivas.*

Desde a primeira fase de ideação, o plano será articulado em *projetos específicos*.

Somente um trabalho preparatório poderá garantir a correta definição de áreas estratégicas, capazes de dar forma a projetos consistentes e significativos: entretanto será necessário aceitar o desafio da multiplicidade das situações, que poderão exigir que se chegue a um projeto operacional através de sucessivas adaptações.

Cada projeto será afrontado desde o início por um *grupo de trabalho* competente, representativo dos sujeitos pessoais e institucionais interessados (principalmente operadores e especialistas das áreas estratégica e, a seguir, entes e instituições cuja presença será necessária para seu envolvimento no projeto).

Uma passagem delicada será a da transformação da idéia projetual, amadurecida no grupo de trabalho, em *projeto operacional*.

Tratar-se-á do delineamento do trabalho de estudo e de atuação dos projetos operacionais específicos nos quais se articula o plano de desenvolvimento, seguindo em geral métodos de análise, de fatibilidade, de responsabilidade gerencial e de controle técnico-econômico, atingindo os critérios de *project management* típicos de uma empresa de projeção e de engineering, e respondendo à comunidade: quanto à fidelidade aos princípios, às finalidades e aos objetivos específicos que foram estabelecidos em cada projeto.

Esta metodologia, que poderia parecer uma concessão a critérios "empresariais e econômicos", constitui um *instrumento operacional necessário*, que deve contribuir para a legitimação e para a continuidade das ações empreendidas, que, como veremos mais adiante, é uma exigência orgânica de cada ação projetual, e garante um correto uso dos recursos.

A avaliação do que foi realizado por estas "unidades de projeto", requer a

aceitação de parâmetros de verificação idôneos à observação da eficiência e da eficácia da ação: tratar-se-á de parâmetros apenas em parte redutíveis à mensuração de valores de eficiência econômico-financeira, mas sobretudo capazes de fornecer um quadro de verificação do confronto entre os resultados esperados (sociais, culturais, econômico-produtivos, etc.) e os resultados obtidos.

A experiência européia dos Serviços Públicos pode servir-nos de auxílio, tendo identificado uma série de fatores, específicos de cada tipo de atividade para satisfazer as exigências de verificação e de confronto da eficácia e da qualidade do serviço oferecido à comunidade.

* * *

Para concluir o quadro das metodologias, devemos agora considerar um tema da máxima importância:

O PLANO NECESSITA DE CONTINUIDADE E UNICIDADE

No respeito e na potenciação das diversidades.

Com este objetivo, serão necessários, ao longo do percurso da sua realização, órgãos que satisfaçam esta exigência.

Como foi visto, desde o início, dever-se-á dar vida a um ato explícito de formulação dos objetivos "políticos" e à constituição de um pacto formal de colaboração entre os indivíduos públicos e privados interessados, adequadamente representados.

Dentro de prazos não muito longos, compatíveis com o processo de tomada de consciência das necessidades e das oportunidades reais, deste pacto deverá surgir a constituição de um *organismo associativo*, com características formais de tipo societário, que se tornará o local de governo da unicidade e da continuidade do plano, além de ser o de representação em relação ao sistema das instituições, sejam elas locais ou externas.

Mas, com a admissão de planos orgânicos de desenvolvimento local a *política do território* assume uma caracterização institucional nova, que tem dimensões espaciais e temporais em um certo sentido autônomas, uma vez encaminhado e consolidado o processo.

Entre outros, este último tem dimensões e exigências de continuidade no tempo, em geral não compatíveis com os horizontes temporais da vivência político-administrativa ordinária: pois os transcende.

Tudo isto nos reconduz ao tema de *formas específicas de legitimação da ação político-social* orientada ao desenvolvimento de um território.

Esta exigência é um ponto crítico fundamental, com o qual devem ser medidos todos os movimentos que se propõem a produzir mudanças organizacionais da vida social, atravessando um momento de contradição, entre o forte caráter

informal e dinâmico da iniciativa política, e o caráter aparentemente limitativo de cada forma institucional.

* * *

No filme "Danton" do grande diretor polaco Vajda, há uma cena brilhante: Robespierre é convencido a proceder à incriminação e à prisão de Danton, um dos pais da Revolução, muito amado pelo povo, e que, nos últimos tempos, deixou-se levar a comportamentos indignos.

A cena nos mostra a sala do Diretório na qual será tomada a decisão: os delegados, evidentemente de origens sociais muito diversas, nos são mostrados em roupas simples (hoje diríamos em jeans e sapatos esportivos), e não se envergonham de sentar-se sobre os bancos da sala com os pés sobre os assentos.

Robespierre apresenta-se com um irrepreensível terno tipo "velho regime", com gravata, peruca e espadim, e abre a sessão.

"Pareces o rei que preside a sua corte", ouve-se dizer na sala.

Ao que ele responde: "Não vejo que outra coisa poderia eu fazer".

Eis a mensagem implícita: "um ato assim grave pelas suas conseqüências, como a incriminação de um personagem de grande influência política, tem necessidade de uma moldura de legitimação adequada. Mas o vosso comportamento aqui nesta sala, assim tão pouco formal, me diz que ainda não nasceu uma legitimidade republicana, à altura dos acontecimentos. Isso quer dizer, por enquanto, não temos outra legitimação senão aquela que nos foi deixada pelo Rei".

OS ATORES E AS SUAS RELAÇÕES

O quadro metodológico deixa aberta a pergunta: quem faz o quê?

Vê-se logo como um plano que respeite os critérios metodológicos acima expostos se configura como um verdadeiro e próprio percurso político, que nasce de um pacto de política econômica e social.

Isso envolve decisões e responsabilidades propriamente políticas e responsabilidades propriamente operacionais, da parte de diferentes sujeitos, tanto promotores como atuantes.

A dialética entre os atores

Podemos distinguir três famílias de inteligência, que interagem, desempenhando papéis significativos no processo de desenvolvimento, e assumindo, de diversos modos, sua responsabilidade:

! sujeitos político-institucionais, portadores do poder administrativo;

- instituições e sujeitos portadores de competências especializadas, técnico-científicas e de pesquisa, econômicas, organizacionais, metodológicas, empresariais;

- sujeitos e grupos (como sujeitos individuais, famílias, empresas, associações, grupos organizados, operadores do terceiro setor, etc.) que operam diretamente no território, sustentando as primeiras conseqüências diretas do próprio agir.

No plano de desenvolvimento local estas subjetividades diversas formam um conjunto para atingir, como tínhamos visto, *a finalidade geral da promoção harmônica do território, entendido como sistema de interações entre sujeitos e componentes diversos, e a sua inserção no sistema nacional e supranacional em condições vantajosas.*

O objetivo político das ações que serão ativadas é o desenho de um cenário futuro possível do território, e a planificação do sistema operacional e reticular que o traduzirá em realidade.

O processo concreto de desenvolvimento nasce do encontro e da dialética entre aquelas três tipologias de "inteligência", isto é de diferentes capacidades de leitura do território: dialética que é assinalada por uma criticidade de linguagem entre as várias categorias.

Por exemplo, será necessário superar as dificuldades de comunicação entre poderes político-administrativos e sujeitos portadores de necessidades, ou de competências latentes, afinando a capacidade de ouvir dos primeiros e a capacidade de representação de si mesmo dos segundos; será necessário que os especialistas fujam às tentações do isolamento e da auto-suficiência

acadêmica, mas que também os outros atores aceitem incorporar aos seus modelos as representações técnico-científicas da realidade, que são essenciais para um agir correto, e que, muitas vezes, são rapidamente recusadas como "teoria".

Quando o professor Muhammad Yunus, de quem já havíamos falado, explicava aos Bancos de Bangladesh o seu projeto de microfinanciamento às mulheres pobres, ouvia dizer: «O senhor é um idealista, meu caro... o senhor passa muito tempo sobre os livros». E era portador de um projeto de extraordinária atualidade e praticabilidade, como demonstrou depois o seu sucesso.

Um ponto de possível tensão será constituído, ainda, pelo papel das empresas, tanto internas quanto externas, em quanto sujeitos do plano de desenvolvimento. As empresas que tomaram parte do processo deverão superar a ótica gerencial, que sugere muitas vezes medir o próprio sucesso/insucesso baseado em critérios exclusivamente auto-referenciais e baseados naqueles prazos financeiros curtos, que, por outra parte, há aproximadamente um ano estão em crise em todo o mundo; tratar-se-á de retomar aquela ótica de sinergia com o ambiente e com as outras empresas do território que constituiu um ponto de força dos anos 80. A estas empresas é solicitado de arriscar-se (função tipicamente empresarial) em relação aos valores do território, contribuindo e participando elas mesmas à sua valorização total.

Agrada-me recordar aqui o exemplo de uma cidade que amo muito: Paris, uma das metrópoles modernas mais "vivíveis", nasce de uma longa relação positiva, entre governantes iluminados, abertos aos longos prazos; técnicos e empresas, atentos às exigências do sistema, ao menos tanto quanto o eram àquelas de seus interesses particulares; uma cidadania em vários modos consciente e partícipe.

No nosso caso as três famílias de sujeitos deverão medir-se entre si e com a realidade através uma serie de etapas necessárias, como *fases* que requerem, cada uma delas, específicas modalidade de ação:

• ***fases de animação e de promoção***

- animação, sensibilização cultural e responsabilização pela comunidade social e econômica do território;
- individuação dos primeiros sujeitos públicos e privados, de valência social e cultural significativa para o território, capazes de assumir a liderança inicial e de formar o núcleo promotor do processo;
- envolvimento das partes sociais e econômicas; formulação e assinatura de acordos estratégicos e de colaboração; constituição de órgãos responsáveis;
- constituição de unidade de assistência técnica.

• ***fases de aquisição de conhecimento e de diagnose***

- acerto das necessidades emergentes e das oportunidades gerais;
- promoção e catalisação dos processos de autocompetência e de individualização dos vínculos e das oportunidades específicas;
- individualização de áreas de intervenção a serem consideradas como prioritárias e estratégicas, nas quais promover e encaminhar, com a participação ativa dos sujeitos interessados, ações de análise, de autodiagnóstico, de fatibilidade técnico-econômica e de planificação;
- criação de grupos de trabalho de setor ou de área específica, para a autodiagnóstico e a planificação preliminar;
- desenho de mapas diagnósticos do território, baseados na leitura e interpretação de oportunidades, de vínculos, de potencialidade e de experiências amadurecidas, e no inventário das informações e dos recursos disponíveis;
- encaminhamento e promoção de processos de negociação para individualização de sinergias, entre sujeitos individuais e coletivos, entre prefeituras, entre empresas;
- individualização de linhas projetuais operacionais;

• ***fases dos estudos de fatibilidade e de planificação***

- criação de grupos para a fatibilidade técnico-econômica e financeira, e para a planificação operacional de cada projeto; escolha dos project manager responsáveis;
- individualização das possíveis fontes de financiamento, tanto locais e nacionais quanto compreendidas no quadro de apoio da Comunidade internacional (por exemplo União Europeia);
- promoção de projetos piloto.

• ***fases de atuação***

- constituição das unidades formais empresariais e de project management, para a atuação dos projetos;
- gestão técnico-econômica dos projetos e controle das fases de andamento;
- consolidação dos processos de associação formal a nível de sinergias intermunicipais, entre sujeitos sociais e entre empresas, tanto no interior quanto em relação ao exterior da área territorial local;
- catalisação do encontro entre a demanda social e a oferta de bens e serviços; apoio à formação da demanda agregada, relativa às necessidades e às oportunidades sociais emergentes, e estimulação da relativa oferta;
- cuidados com a imagem e com o marketing do território, como base de valorização das potencialidades emergentes.

• ***fases de garantia e de monitoramento***

- formulação de acordos de garantia e criação de organismos, relativos à concretização e à unicidade do plano de desenvolvimento;
- instituição de procedimentos para o monitoramento e a garantia das ações de

interesse público, e da otimização do uso dos meios e dos relativos recursos.

•fases do desenvolvimento dos recursos humanos

- ações para a identificação e o desenvolvimento dos recursos humanos necessários, em coerência com as linhas de desenvolvimento;
- apoio aos processos formativos congruentes com as linhas de desenvolvimento emergentes;
- ações de formação específica de operadores, públicos e privados, do desenvolvimento territorial;
- criação de locais e de instituições encarregadas da formação contínua e do desenvolvimento cultural do território.

•fases da construção de infra-estruturas e de redes de comunicação

- promoção da adequação organizacional e profissional das estruturas funcionais da administração pública, em vista à plena atuação do princípio de subsidiaridade;
- constituição de redes informáticas para os problemas do desenvolvimento local, abrindo circuitos de comunicação com e entre os sujeitos do território, e para com o mundo externo;
- cuidados com as relações e com as colaborações entre a comunidade local e o mundo, a partir das comunidades adjacentes, até o mundo da economia global;
- representação das exigências locais emergentes nos níveis mais amplos do sistema sócio político e econômico e mediação local/global, agindo ao longo das linhas institucionais ascendentes;
- criação de locais da memória histórica do processo total.

Deve-se dizer que a ordem do elenco representa somente um itinerário lógico das fases, mas não sempre a sua real distribuição no tempo, a qual poderá resultar entrelaçada e variada de diferentes modos no andamento dos eventos.

A este ponto devemos dizer que todo este trabalho, o conjunto destas atividades, se nos apresenta como algo que se pode definir como empresa: uma empresa coletiva.

O nosso plano de desenvolvimento tem as características e as exigências de uma empresa, ainda que com uma acentuada valência política.

Apesar das possíveis resistências "ideais" por parte de sujeitos politicamente muito motivados pelo processo de mudança, será necessário assumir o caráter de empreendimento do nosso plano de desenvolvimento, no seu todo; inclusive a delegação de responsabilidades gerenciais plenas, garantia da continuidade, da condução estratégica e da otimização do uso dos recursos.

Portanto, configuramos, assim um *quarto ator*, que se interliga com os outros três (político-administrativo, técnico-especialista, operacional direto) sem

expropriá-los, mas fornecendo-lhes a garantia da continuidade e da eficácia estratégica e de atuação das decisões assumidas.

A forma jurídica de tal sujeito não poderá ser senão aquela mutuada do mundo das empresas.

* * *

No Atlântico, no grupo das Ilhas Canárias, existe uma ilha, uma das mais pequenas, Lançarote, que goza de um turismo freqüente, mas muito selecionado.

A sua história me fascina.

Ilha vulcânica, em 1730 e em anos sucessivos, foi agitada por uma série impressionante de erupções, que deixaram marcas irremediáveis em sua natureza e na ordem produtiva do território. A partir de então a ilha passou um longo período de agonia, marcado em especial pelo despovoamento pela emigração.

Em 1968 surge no cenário de Lançarote um personagem singular: César Manrique, natural da ilha, artista, pintor de um certo nome internacional, urbanista. Instala-se na ilha e assume a causa da sua recuperação.

Com o apoio do governo local, inicia uma série orgânica de intervenções no território, direcionadas ao desenvolvimento harmônico das valências latentes mais inimagináveis; reativa uma agricultura que planta as videiras sobre as extensões negras de lapíli; torna praticáveis e desfrutáveis, até mesmo para concertos, as enormes cavidades geradas pelas erupções; torna praticáveis e visitáveis bocas vulcânicas; constrói edifícios, para a recepção de turistas, tão mimetizados com a áspera paisagem, que de fora somente se percebe um portal rochoso; transforma em museus de arte moderna velhas construções militares; constrói uma residência semi-enterrada no solo vulcânico, completamente harmonizada com o ambiente e decorada com quadros de fundo muito sugestivos; e, em qualquer lado que possa, planta flores compatíveis com o clima e com o território, principalmente cerca de 1500 tipos de cactos; enfim fixa normas urbanísticas e de decoração taxativas que dizem respeito à estrutura e às dimensões das construções, além da ausência de postes e de cartazes publicitários, ao longo da rede rodoviária ; promove a instalação de centrais eólicas para a produção de energia. Ao final cede à ilha as suas obras de decoração, de obras artísticas e arquitetônicas, em forma de Fundação.

A população parece participar intensamente do processo de recuperação e de desenvolvimento.

Se forem a Lançarote e, no aeroporto da ilha Grã Canária, última etapa da viagem, perguntarem qual é a saída para o avião de Lançarote, o agente, ao responder-lhes acrescentará: «...vocês encontrarão uma população de grande dignidade».

5°.

NOVAS RESPONSABILIDADES DE POLÍTICA DO TERRITÓRIO

Os horizontes da economia real

De tudo o que foi dito até aqui, deveriam ficar claras três aquisições de grande importância político-econômica:

1. O desenvolvimento local pode colocar em ação movimentos que têm a função de fazer surgir e consolidar sujeitos e promover comportamentos socioeconômicos que, de outro modo, estariam destinados a permanecer à sombra, em posição de marginalidade e desvalia: viria à luz, assim, um peso econômico real, que é o peso de um potencial de produção e de uso de bens e serviços concretamente aproveitável, ainda que não contabilizados no sistema da economia formal. Sabemos que tal potencial, em termos de valor, pode ser avaliado em aproximadamente 50% da economia real de um País desenvolvido, até mais de 70% do potencial econômico de um País do Terceiro Mundo.

Estas cifras estão destinadas a aumentar enormemente, no dia em que conseguirmos valorizar o enorme potencial de *bem estar ambiental desfrutável*, que seria acompanhado pela entrega a órgãos sensores (como as comunidade locais em harmonia com objetivos gerais compartilhados) da função de regulação, de conservação e de apoio do patrimônio ambiental natural.

Este processo, que pode conduzir a novas negociações, a novos conflitos, mas também a novas integrações, caminharia direito rumo a uma reformulação do próprio conceito de economia.

Estou plenamente de acordo com aqueles economistas iluminados que falam da aurora de novas consciências, relativas ao valor e aos atores da economia, de maneira não diferente do momento de passagem, entre o século XVII e o século XVIII, das economias fisiocráticas e mercantilista à moderna economia industrial.

Naquela época, os economistas, mais do que contadores da valorização dos patrimônios herdados, eram observadores substancialmente sociológicos (além de filosóficos) dos comportamentos fundamentais de novas ordens sociais e econômicas: basta recordar a todos a figura de Richard Cantillon, o qual pensava a definição "teórica" do empresário, observando os novos comportamentos de produção de valor e de valorização dos administradores de terras.

2. A formulação e a atuação de um plano de desenvolvimento local verá sempre atuar, no seu interior, uma contínua transmissão de competências e de poderes, em direção aos sujeitos do território que assumem a responsabilidade do próprio crescimento e da reconstrução social e econômica da própria comunidade. Com o passar do tempo se deveria assistir a um deslocamento, em direção para baixo, do baricentro dos poderes e das competências em

jogo, e a um redesenho dos limites, entre operadores diretos e estruturas de algum modo sobrepostas.

Nos colocamos, assim, no centro da *problemática político-social da democracia*, como lugar, continuamente variável, do confronto entre os poderes formais sobrepostos e os poderes organizacionalmente subordinados.

3. Á luz de todo o discurso já realizado, podemos dizer que estamos assistindo à gradual geração de uma nova subjetividade social e econômica, radicada no território, mas impulsionada a assumir uma colocação nova no contexto mais geral de pertencer e, em definitivo, no contexto mundial.

Daqui nascerá e, na prática, está nascendo, como já foi acenado, a solicitação de uma nova definição dos direitos de cidadania, que contenham o encarregar-se, por parte do sistema dos poderes, do duplo direito de satisfação das necessidades, pelo menos daquelas fundamentais, e da expressão plena das próprias potencialidades, tanto individuais quanto coletivas.

Novos papéis das administrações públicas

É nesta ótica que podemos fazer nossa a tese geralmente assumida pelos estudiosos e operadores da administração pública, relativa à exigência de uma profunda mudança no modo de agir da política do território e das próprias administrações públicas.

Para fazer pelo menos um rápido aceno às conseqüências deste último ponto podemos indicar, em síntese, alguns traços essenciais de um novo papel da política local e da administração pública, que emerge de quanto vimos até agora (1):

1. Dever-se-á acentuar uma função maiêutica e de catalisação do território, com o objetivo de favorecer processos de desenvolvimento autogovernado, despertando consciência, envolvimento e participação, identificando e ativando recursos, suscitando iniciativas, ativando infra-estruturas, promovendo sinergias.

2. Deverão ser redimensionadas drasticamente as funções de gestão direta de atividades econômicas organizadas. Por outro lado, as administrações responsáveis pelo desenvolvimento territorial deverão adquirir no seu interior competências que podemos chamar "de tipo empresarial".

Entre os principais compromissos estarão:

a. - efetuar um contínuo monitoramento, tanto das necessidades emergentes quanto das oportunidades; e promover as conseqüentes iniciativas a partir de baixo;

b. - constituir uma ponte entre demanda e oferta de bens e serviços de

valência social, suscitando a incorporação da demanda e promovendo a relativa oferta por parte de empresas adequadas;

c. - ativar o controle da atuação dos planos de desenvolvimento, no que tange tanto o conseguimento das finalidades de interesse público, quanto o correto uso dos meios.

3. - Dever-se-á estabelecer uma nova escala de níveis de competência na hierarquia das instituições e dos poderes que gravitam em um território, em função dos objetivos a serem alcançados, e do grau de auto-suficiência que, pelo seu alcance, será reconhecido aos sujeitos mais próximos possível aos processos interessados; nesta escala deverá ser garantido o desenvolvimento de fases de negociação vertical estendendo-se até os níveis local e diretamente operacionais, para a harmonização da planificação e a compatibilização dos objetivos, das normas e dos procedimentos.

A democracia necessária: a subsidiaridade

Observando com atenção as vicissitudes do mundo de hoje, notamos como se vai difundindo uma dupla exigência: a de uma democracia reforçada pela sua difusão no território, e pela participação responsável dos sujeitos nos processos de desenvolvimento, e a da reconstituição local, mas sobre novas bases mais universais, da plenitude do *direito de cidadania*.

Reforço da democracia significa alargamento e tutela dos espaços oferecidos a cada Outro, para representar eficazmente as próprias necessidades e para exprimir as próprias únicas e irrepetíveis potencialidades.

Considero que, não por acaso, surge hoje uma nova pergunta de *ética social*, que supera os estreitos limites da ética do individualismo egoístico, típica da concepção liberal radical: uma ética que coloque ao centro do agir humano a atenção e a dedicação ao Outro; eu digo: inclusive daquele Outro que existe em nós mesmos, sacrificado pela unilateralidade do comportamento auto-referencial e monetarístico.

Com um salto filosófico, gostaria que me fosse permitido dizer: uma nova ética parece necessária, e não pode partir senão da capacidade de amor e de dedicação.

A diferença é a conhecida de todos, ainda que o assim chamado "pensamento único" tenda a fazer com que nós a esqueçamos: é a diferença, que cada um de nós sabe perceber por si mesmo, entre o médico que nos cuida porque se preocupa com a nossa saúde e o médico que nos cuida porque somos para ele uma fonte de lucro. Que ambos tenham direito a um adequado remuneração é bem evidente e irrelevante.

Quando organizamos um workshop para o desenvolvimento turístico de um

território, o instituto técnico para o turismo nos levou à presença de um grupo de alunos.

Dissemos a estes rapazes e moças: "O que é que vocês vieram ver? um ato de amor para com o território de vocês, que se manifestará através de conservação do mesmo e do aumento de sua beleza e das suas condições de vida e do oferecimento disto também a outros". Eles ficaram fascinados por esta nova, e nunca antes sentida, perspectiva do seu futuro compromisso profissional.

* * *

Aquilo que me interessa aqui é recordar como, em um sistema complexo, a democracia, e antes de mais nada, uma democracia de participação responsável e difusa, baseada sobre a plenitude do direito, seja o único contexto sociopolítico capaz de assegurar o controle-regulação dos processos sociais, econômicos, culturais, ambientais; uma democracia que vá além da tradicional função de controle dos poderes, própria do sistema representativo.

É' aquilo que chamei a *democracia necessária*.

Tratei, em outras ocasiões, este tema dos desenvolvimentos possíveis e historicamente necessários do sistema democrático.

Aqui me limito a uma síntese, que tange o tema que nos é tão caro: o tema da regulação do sistema.

Do conjunto de características de um sistema político democrático, Podemos extrair um caráter comum, fundamental, do ponto de vista da sociedade: a democracia, quer se explique como controle ético e normativo do poder constituído, quer atue como comunicação interna entre estratos e subsistemas da sociedade, quer satisfaça a exigência de "fazer falar os cidadãos" e de "responsabilizá-los" como sujeitos, quer, enfim, produza equilíbrios do direito o do contexto micro e macroeconômico, se apresenta sempre como uma função de *regulação da sociedade*.

Vimos como, à medida que em uma sociedade vão emergindo condições que tornam impossível de ser eliminado o aspecto sistêmico, as formas de controle mecanicista, de tipo tradicional, se revelam ineficazes. Isto acontece quando a existência, a vida, a sobrevivência e o desenvolvimento de tal sociedade dependem de maneira relevante do seu conjunto de interações e de intercomunicações, na mesma medida ou em medida maior do que os simples comportamentos dos sujeitos, individuais ou coletivos: é o caso de uma sociedade que chamamos de *complexa*.

De uma forma muito geral podemos dizer que, com a época da "complexidade planetária", se inaugura uma terceira fase para a instância democrática: a democracia grega, exercitada em formas essencialmente de assembléias, afrontava o problema da participação política dos cidadãos em quanto tais,

mas o resolvia para grupos sociais selecionados e de limitadas dimensões, no âmbito da polis; a democracia de cunho anglo-saxão, através da delegação e da representação política, afronta o problema de satisfazer instâncias de tipo democrático em amplos territórios, mas, muitas vezes, sacrifica para isso o nível da "competência política" difusa entre os cidadãos, e além disso ignora as exigências de um controle democrático direto da economia; na era que se inicia, tanto as condições da ordem sociopolítica, quanto a funcionalidade do sistema econômico, parecem exigir a atuação de um sistema democrático difuso, baseado sobre a responsabilização de todos os cidadãos, seja em quanto sujeitos políticos, seja em quanto agentes "produtores". A complexidade do sistema, podemos dizer, exige um sistema de regulação bastante mais sofisticado e distribuído do que aqueles do passado (fundados em distintas medidas sobre a possibilidade "mecanicista" de impor coercivamente um índice mais ou menos acentuado de uniformização e de alienação-reificação aos membros da sociedade interessada), que envolve sempre mais numerosos sujeitos em papéis responsáveis de ações previsíveis/corretivas, na sua esfera de competência.

Mas uma maior difusão de funções de regulação sociopolítica e econômica, se tornará possível somente a partir de um desenvolvimento "democrático" de relações de competência, comunicação e controle, difusas e atuadas a níveis de autonomia local: um problema novo será então a harmonização de um grande número de unidades auto-reguladas com exigências unitárias a nível macrossocial.

* * *

Concluindo, chegamos ao esclarecimento do conceito de *subsidiaridade* (2) que encontramos diversas vezes no decorrer destas notas.

No plano ético, a subsidiaridade (que tem as suas longínquas origens em reflexões de filosofia social da Idade Média), evoca os sistemas sociais de ordem "superior", tornados necessários pela coexistência coletiva, de dever respeitar a capacidade, por parte dos sujeitos menores e de suas comunidades primárias, de prover a si mesmos.

Mas a definição ética não pode ser senão estática, na medida em que se limita a dizer que coisa está bem e que coisa está mal em uma dada ordem de relações, por exemplo, entre governantes e governados, entre pais e filhos etc.

Por outro lado, pode-se dar uma definição "política" (ou ainda simplesmente "prática") do princípio, a qual se nos revela imediatamente dinâmica, e tendencialmente carregada de potencial conflitualidade:

1. para que o sujeito ou a comunidade menor possam crescer, com o uso mesmo da sua liberdade e autodeterminação;
2. porque, se é injusto tirar espaços de autonomia adquiridos, é do mesmo modo tanto ou mais injusto impedir que a tais espaços seja reconhecido um

crescimento.

Ou melhor, a função específica de cada sistema superior poderia ser exatamente aquela de favorecer um tal crescimento, fornecendo-lhe os necessários suportes e "subsídios", e cedendo quotas de poder.

De resto, como seria julgado um casal de genitores, que, felizes com uma dada ordem das relações atuais com os filhos ainda crianças, se empenhassem para impedir-lhes qualquer mudança, com o objetivo de prolongar um estado de gozo alcançado?

Portanto, quando falamos de subsidiaridade, no sentido da prática política, devemos configurar-nos a dinâmica, potencialmente conflitual, mas também motivadora de evolução sociopolítica, que caracteriza os limites entre níveis diferentes do contexto social.

Como se vê, esta concepção do princípio é perfeitamente coerente com a descrição das condições de crescimento de um sistema social: podemos assumir este modelo como representação eficaz das relações de poder em um sistema sociopolítico.

Não sabemos fazer muitas previsões sobre como se desenvolva historicamente a autocompetência de um sistema local em termos de gestão política da sociedade e da economia. Pode-se, porém, facilmente imaginar que, hoje, duas pressões fisiológicas serão exercitadas de fato sobre as comunidades locais para que assumam, ao menos em parte, a sua autocompetência: por um lado a complexidade do sistema (como aqueles onde agora se desenvolve a existência da maior parte da humanidade), que impulsiona para baixo as exigências e as possibilidades funcionais de adaptação e de regulação, necessárias a uma evolução total sem traumas.

Em segundo lugar, somente localmente pode-se desenvolver uma parte das competências indispensáveis, que são capazes de contribuir para tais adaptações e para tais regulações.

É em um quadro deste tipo que os vários níveis de estrutura de governo que dominam as situações locais vêm a encontrar-se como os genitores daquelas crianças: no sentido de que pode depender deles favorecer os processos de crescimento dos sujeitos locais, ou então freá-los em nome de uma sua proclamada, ou tacitamente suposta, irremediável incapacidade.

A subsidiaridade, tornada dinâmica, assume a função de indicar as possibilidades de crescimento das forças sociais locais, que poderão traduzir-se, mais cedo ou mais tarde, em uma renegociação dos limites de competência; ou ainda em um bloqueio do próprio crescimento, com conseqüências mais ou menos traumáticas (3).

A falta ou imprecisa interpretação das exigências e das oportunidades, individuais e coletivas, de crescimento dos sujeitos, por parte de órgãos ou instituições que assumem decisões cujas conseqüências recaem sobre os

próprios indivíduos, não pode desembocar senão em resultados negativos, para os objetivos da vida humana, individual e coletiva: resultados de regressão, falta de compromisso ou desencanto, ou ainda fortes solicitações de autonomia, ou ainda também resultados de revolta.

Não é evidente que, em todos os casos, o processo se desenvolva em condições ideais: entretanto, deve-se dizer que, nos casos em que, como na Itália e na Europa, a subsidiaridade foi assumida pelo sistema normativo institucional, estamos então autorizados a esperar dos órgãos de governo compromissos coerentes.

* * *

O caminho da democratização das relações sociopolíticas não termina jamais. Um País onde o processo dialético da passagem de competências e poderes, especialmente de controle, ocorrido nos últimos 800 anos, da soberania central às comunidades sociais locais e aos cidadãos, se desenvolveu de forma quase didascálica, é a Inglaterra: da antiga participação dos primeiros representantes dos territórios (comuns), que se deslocavam para Londres para ver e ouvir, sem direito à palavra, o rei que deliberava; das lutas medievais entre barões e rei, desembocadas na Carta Magna (séc. XII); até a luta entre o Parlamento e o Rei Carlos I (séc. XVII), que terminou com a morte do Rei, mas também com a consolidação moderna do parlamento, como local de representação em si, extensível a terras bem mais vastas do que a primitiva polis grega; até o ingresso dos representantes da classe operária no parlamento, primeiro isoladamente no partido liberal, a seguir, organizadamente com o Partido Trabalhista (séc. XIX-XX): continuamente aquele limite foi posto em discussão e redesenhado.

Parece-me interessante ressaltar como, no momento da negociação e da assinatura da Carta Magna, ao lado dos atores portadores de interesses diretos em conflito, a monarquia e os barões, muito provavelmente estranhos a reflexões sobre o curso da história, se colocasse o sábio e iluminado Stephen Langton, bispo de Londres.

Este havia sustentado, em uma visão clarividente, depois demonstrada válida, aquele documento que, provavelmente, quase nenhum dos participantes, incluindo-se o rei, sabia ler. Além disso, havia mobilizado as milícias cívicas da cidade de Londres para apoiar a assinatura do ato e, sucessivamente, havia protegido a Inglaterra das pretensões de intromissão do Papa.

* * *

Para encerrar o tema da subsidiaridade agrada-me citar um trecho que nos leva às origens bíblicas da nossa cultura.

Entre as narrações dos mestres hebreus dos primeiros séculos da era cristã, existe um que, na minha opinião, é uma lúcida representação laica do sentido profundo da subsidiaridade, como espaço de uma vida que jorra "de baixo", e se liberta dos bloqueios criados por estruturas "superiores" consolidadas.

Quando o Senhor quis criar o homem, «entre os anjos formaram-se diversos grupos e partidos».

Alguns diziam « o homem deve ser criado»; outros ao contrário diziam «não deve ser criado». Assim, o anjo do amor e aquele da justiça eram favoráveis, o anjo da verdade e aquele da paz eram contrários.

Que coisa fez o Santo, bendito seja? Ele agarrou verdade e a jogou na terra». Grande clamor entre os anjos: «Senhor do mundo! mas a verdade é o Teu símbolo!...Faz de novo retornar da terra a verdade!»

Disse então o nosso "mestre": «Por isso está escrito também (Salmo 85,12): «A verdade germinará da terra».

E, enquanto continuavam as controvérsias entre os anjos, o Senhor criou o homem.

«Ele disse aos anjos: "Por que discutir? O homem já foi criado"» (4).

NOTAS

1. Sugere-se consultar sobre este assunto o livro de David Osborne e Ted Gaebler, *Dirigir e governar*; Garzanti (título original: *Reinventing Government*): os autores dedicam o seu trabalho a «aqueles que se preocupam com o futuro da administração porque aí trabalham, ou aí colaboram, ou estudam a administração, ou simplesmente desejam que a própria administração funcione melhor». O livro pretende dar uma resposta positiva à pergunta daqueles que querem tornar a administração pública adequada às exigências de hoje, livrando-a das regressões de tipo burocrático que muitas vezes a afligem; o texto é denso de citações de exemplos concretos relativos a soluções inovativas adotadas em uma grande variedade de casos, nos U.S.A.

Para estes autores, uma administração adaptada às exigências do nosso tempo deve assumir uma "função empresarial", sintetizada nas seguintes características:

- 1. A administração catalítica: conduzir ao invés de remar
- 2. A administração comunitária: responsabilizar as comunidades ao invés de servi-las
- 3. A administração competitiva: introduzir a concorrência no fornecimento dos serviços
- 4. A administração guiada pela missão: transformar as organizações guiadas pelas regras
- 5. A administração orientada para os resultados: financiar os resultados ao invés dos "input"
- 6. A administração guiada pelo cliente: ir ao encontro das exigências do cliente, não da burocracia
- 7. A administração empreendedora: ganhar ao invés de gastar
- 8. A administração antecipada: prevenir é melhor que remediar
- 9. A administração descentralizada: da hierarquia à participação
- 10. A administração orientada para o mercado: mudar através do mercado

Segundo os autores, uma Administração é empresarial enquanto gerencia valor: «Desloca os recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para uma área de produtividade mais elevada e de maior rendimento» (J. B. Say).

2. A enunciação moderna do "Princípio de Subsidiaridade" foi feita em 1931 pelo Pontífice Pio XI na forma de princípio moral, de ética social.

Na Encíclica *Quadragesimo anno*, no parágrafo 80, lê-se: «É verdade certamente e bem demonstrada pela história, que, para a mutação das circunstâncias, muitas coisas não podem mais ser realizadas a não ser pelas grandes associações, lá onde antes eram executadas também pelas pequenas. Mas deve entretanto permanecer firme o princípio importantíssimo na filosofia social: que assim como é ilícito tirar dos indivíduos aquilo que eles podem realizar com suas forças e engenho próprio, para confiá-lo à comunidade, assim também é injusto remeter a uma maior e mais alta sociedade aquilo que pode ser feito pelas menores e mais baixas comunidades. E é este conjunto um grave dano e uma perturbação da correta ordem da sociedade; porque o objeto natural de qualquer intervenção da própria sociedade é aquele de ajudar de forma supletiva os membros do corpo social, não de destruí-los e de absorvê-los».

O princípio de subsidiaridade entrou formalmente na Comunidade Européia com o Título 12 do Tratado da União Européia de 1992, com o qual foram unificados os vários tratados precedentes.

Com a Lei de 15 de março de 1997, n.º 59 [conhecida como Lei Bassanini, «Delegação de poder ao Governo para conferir funções e Tarefas às regiões e entes locais, para a reforma da Administração Pública e para a simplificação administrativa»] tal princípio encontrou aplicação no direito do nosso País, como Princípio fundamental a ser respeitado, na atribuição de «todas as funções e tarefas administrativas relativos aos cuidados dos interesses e à promoção do desenvolvimento das respectivas comunidades, assim como também de todas as funções e tarefas administrativas localizáveis nos respectivos territórios em quanto exercitados por qualquer órgão ou administração do Estado, centrais ou periféricos» [art. 1 - alínea 1]

O artigo 4 da Lei precisa o conceito de subsidiaridade (como respeito à capacidade periférica de prover às próprias exigências com recursos e com meios locais, limitando a intervenção de nível superior aos casos de insuficiências dos próprios sujeitos locais), definindo-o como «...a atribuição das generalidades das tarefas e das funções administrativas às prefeituras, às

províncias e às comunidades montanhesas, de acordo com as respectivas dimensões territoriais, associativas e organizacionais, com a exclusão somente das funções incompatíveis com as próprias dimensões, atribuindo as responsabilidades públicas sempre com a finalidade de favorecer o cumprimento de funções e de tarefas de relevância social por parte das famílias, associações e comunidades, à autoridade territorial e funcionalmente mais próxima aos cidadãos interessados».

A subsidiaridade, assim inserida na legislação italiana, representa um formidável apoio, tanto teórico quanto organizacional, à fundação de instituições e de procedimentos de uma democracia distribuída e participativa.

3. Segundo Talcott Parsons, os *critérios de auto-suficiência*, que garantem uma sobrevivência e um desenvolvimento evolutivo sem traumas, de uma sociedade, são os seguintes:

- 1. um sistema cultural orgânico e generalizado, capaz de legitimar a ordem normativa;
- 2. integração, sentimento de pertencer e solidariedade entre os membros, em um contexto institucionalizado;
- 3. disponibilidade de papéis satisfatórios para a personalidade dos membros;
- 4. processos coerentes de recrutamento e socialização, desde as fases iniciais da existência;
- 5. um sistema de motivações universais e "justas", para a adesão à ordem normativa;
- 6. integridade das instituições de governo e controle de uma área territorial;
- 7. controle do ambiente físico objetivando a economia e o uso dos recursos.

Segundo Parsons, «uma grave carência em qualquer um destes critérios....pode ser suficiente para destruir uma sociedade ou para criar uma instabilidade ou uma rigidez crônica capaz de impedir a ulterior evolução» [T. Parsons *Sistemas de sociedade*, vol.1º cap.2, o Mulino].

Um exame atento da sociedade contemporânea, especialmente nas condições impostas pela globalização, mostra graves lacunas em quase todos os critérios acima indicados.

4. Em "os nossos mestres ensinavam...", histórias de rabinos selecionadas por Jakob J. Petuchowski, Morcelliana.